



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Outsourcing- vilka faktorer påverkar intressenternas förväntningar?

En studie om ett förändringsarbete mellan flera intressenter i ett outsourcing sammanhang

Outsourcing- what factors affect stakeholders' expectations?

A study of a change process between several stakeholders in an outsourcing context

AZRA OMEROVIC

Kandidatuppsats i informatik

Rapport nr. 2012-022

ISSN: 1651-4769

"Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything."

(George Bernard Shaw)

Förord

Jag vill tacka min handledare på ett It-bolag i väst Sverige som har gjort det möjligt för mig att komma i kontakt med personer som haft stor betydelse för studien. Jag vill även tacka alla de personer som ställt upp på intervju, ni vet vilka ni är. Avslutningsvis vill jag även tacka den mest betydelsefulla personen, min handledare Aida Hadzic på IT-universitetet, som bidragit med många intressanta idéer och stöttat mig genom hela studieprocessen.

~

Göteborg, 24 maj 2012

Azra Omerovic

Abstrakt

I takt med den komplexa, ständigt växande och föränderliga omvärld så kräver det således att dagens organisationer är dynamiska och villiga att förändra sig för att stå sig konkurrenskraftiga. Denna medvetenhet har gjort att förändring är en viktig prioritering på nästan alla organisationers agenda. Vi lever i en värld som ständigt förändras, men trots detta misslyckas många organisationer med att förändras framgångsrikt. När en förändring sker i komplexa miljöer med flera intressenter uppstår det genast en ökad komplexitet och utmaningarna blir fler, exempelvis då man outsourcar delar av verksamheten.

Två av de svåraste utmaningarna som organisationer idag möter är att *bedriva* ett framgångsrikt förändringsarbete samt att *hantera* effekterna av en förändring, så som förväntningar. Det är mycket vanligt att förändringar i en organisation inte uppnår det önskade resultatet eller att de till och med misslyckas. Det kan finnas många orsaker till dessa misslyckanden. Några vanliga orsaker är att förändringen inte är tillräckligt förankrad i organisationen och att det råder en för låg acceptansnivå hos de berörda. Utöver den stora utmaningen med att uppnå en god acceptans så är det även en utmaning att behålla eller öka acceptansnivån efter att en förändring har genomförts, då mycket tyder på att med tiden dör acceptansen ut om den inte underhålls. Tidigare studier har fokuserat på att skapa eller öka förändringsacceptans. Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer som påverkar förväntningarna vid ett förändringsarbete mellan flera intressenter i ett outsourcing sammanhang och hur de kan hanteras. Huvudfrågan: *Vilka faktorer påverkar intressenternas förväntningar vid outsourcing?*

Det framgår av studiens resultat att förväntningarna skiljer sig beroende på om man är kund eller leverantör. Leverantörens förväntningar är mer självfokuserade medan kunden har fler förväntningar på omgivning och kvalitet på tjänsten. Likt hanteringen av förändringar är det viktigt att åstadkomma en *gemensam förståelse* om visionen och om individernas och organisationernas förväntningar på samarbetet. Orealistiska förväntningar är vanliga och grundar sig ofta i brist på erfarenhet och kunskap om förändringar.

Nyckelord: Förändring, Förändringsarbete, Förväntningar, Förändringsacceptans och Förändringsmotstånd, Outsourcing, Informationssystem

Abstract

The complex, ever growing and changing environment, requires that today's organizations are dynamic and willing to change in order to stand competitive.

This awareness has made change number one priority in almost all organizations' agenda.

We live in a world that is constantly changing, yet many organizations fail to change successfully. When a change occurs in complex environments with multiple stakeholders, it immediately increases the complexity and the challenges of the change process.

A complex situation may arise when, for example, partial outsourcing of the corporate information system infrastructure. Two of the most difficult challenges that organizations face today is to conduct a successful change process and managing the effect of a change, such as arising expectations. It is very common for change in an organization not to achieve the desired result or that they even fail. There may be a lot of reasons for these failures. Some common reasons are that the change is not sufficiently rooted in the organization and that there is too low a level of acceptance among those concerned. In addition to the great challenge to achieve a good acceptance, it is also a challenge to maintain or increase the acceptance level after a change has been implemented. There are studies conducted that evident that over time the acceptance dies if it is not properly maintained. Previous studies have focused on the creation or increasing of acceptance in a change process, therefore the goal of this study is to examine what expectations arise in an outsourcing context and how they can be managed optimally.

The main question is: *What factors influence the stakeholders' expectations in outsourcing?*

According to the study's findings that the expectations are different depending on whether you are a customer or supplier. Supplier's expectations are more self-focused while the customer has more expectations on the environment and the supplier. Like the management of change, it is important to achieve a common understanding of vision and, individuals 'and organizations' expectations of cooperation. Unrealistic expectations are common and are often based in a lack of experience and knowledge of change.

The essay is written in Swedish.

Keywords: Change, Change Process, Expectations, Change Acceptance and Change Resistance, Outsourcing, Information System

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Problemdiskussion	10
Figur 1: The Assimilation Gap (Fichman & Kemerer, 1999)	10
1.3 Studiens syfte	11
1.4 Frågeställning.....	11
1.5 Avgränsning	12
Figur 2: En logisk avgränsning av studien.....	12
1.6 Disposition	12
2. Metod	13
2.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt	13
2.1.1 Hermeneutik.....	13
2.1.2 Kvalitativ studie	13
2.1.3 Induktiv och deduktiv forskningsansats.....	13
Figur 3: En kontinuerlig växelverkan mellan teori och problem.....	14
2.1.4 Deskriptiv ansat	14
2.2 Praktiskt tillvägagångssätt	15
2.2.1 Urvalsmetod	15
2.2.2 Kvalitativa intervjuer	15
2.2.3 Kategorisering.....	16
2.3 Bedömning av studiens resultat	16
2.3.1 Validitet och Reliabilitet.....	16
2.4 Förberedelser.....	17
2.5 Förväntat resultat	17
2.6 Sammanfattning av studiens utredningsmetodik	17
Figur 4: Modell över arbetssättet	17
3 Teori.....	18
3.1 Vad menar vi med förändring?.....	18
Figur 5: Förändringar- en översikt (Bruzelius & Skärvad, 2000).....	18
3.2 Förändringar- en ständigt pågående process.....	19
3.2.1 Förändring som ett förbättringsprojekt	19
3.2.2 IT-förändringar	19
Figur 6: Ett exempel på ett förändringsarbete med multipla intressenter	20

3.3 Förändringsarbete	20
3.4 Effekter av en förändring	22
3.4.1 Förändring utifrån FEM-modellen.....	23
Organisationens intressenter	23
Infologiska förhållanden	24
Sociokulturella förhållanden.....	24
3.4.2 Att skapa och underhålla förändringsacceptansen	24
Figur 8: The Assimilation Gap (Fichman & Kemerer, 1999)	24
Motivation.....	25
Figur 9: Motivationscirkeln (Bruzelius & Skärvad, 2000)	25
Vision	26
Kommunikation & information	26
3.4.3 Förändringsmotstånd- en reaktion på en förändring	27
3.5 Förändringar ur ett kundperspektiv	27
3.5.1 Ökade kundkrav	27
3.5.2 Kundens betydelse	28
3.5.3 Kundens behov.....	28
Figur 10: Kanonmodellen (Sörqvist, 2004)	29
3.5.4 Kundens förväntningar.....	29
3.5.5 Kritiska faktorer och kundparametrar	30
4. Empirisk studie	30
4.1 Bakgrund.....	31
4.2 Kundernas perspektiv på förändring.....	31
4.2.1 Förändringsarbete	32
4.2.2 Förväntningar	32
4.2.3 Förändringsacceptans.....	33
4.2.4 Förändringsmotstånd.....	34
4.3 Leverantörernas perspektiv	35
4.3.1 Förändringsarbete	35
4.3.2 Förväntningar	36
4.3.3 Förändringsacceptans.....	36
5. Analys	37
5.1 Analys av kundernas perspektiv.....	37
5.1.1 Förändringsarbete	37
5.1.2 Förväntningar	38
5.1.3 Förändringsacceptans.....	38
5.1.4 Förändringsmotstånd.....	39

5.2 Analys av leverantörernas perspektiv	40
5.2.1 Förändringsarbete	40
5.2.2 Förväntningar	40
5.2.3 Förändringsacceptans	41
Figur 11: Sammanställande tabell av empiri och analys	41
6. Diskussion	42
Figur 12: Relationen mellan förväntningar och påverkan	43
7. Slutsats	45
7.1 Vilka förväntningar går att identifiera vid införandet av en förändring mellan två intressenter i en outsourcingleverans?	45
7.2 Vilka faktorer är avgörande och påverkar de vårt sätt att hantera förändringar i en outsourcingleverans?	45
7.3 Vilka faktorer påverkar intressenternas förväntningar vid outsourcing?	45
7.4 Förslag till fortsatt forskning	46
8. Referenser	47
Böcker:	47
Artiklar:	48
Internet:	48
Intervjuer:	48

1. Inledning

I detta avsnitt ges en presentation av bakgrunden och problemområdet. Vidare redogörs syftet med studien, frågeställning samt delfrågor. Avslutningsvis presenteras avgränsningen och uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

”När vi stiger ner i en flod för andra gången är det inte längre samma flod som första gången då vi steg ner i den” konstaterade den grekiske filosofen Herakleitos för ungefär 500 år f. Kr. Herakleitos menade att förändring är den enda sanna verkligheten och att allting befinner sig i ständig förändring (Sörqvist, 2004; Angelöw, 2010). Vad som sades för nästan två tusen år sedan var lika sant då som det är idag (Sörqvist, 2004). Vi lever i en värld som ständigt förändras, men trots detta misslyckas många organisationer med att förändras framgångsrikt (Kotter, 1995). I takt med den komplexa, ständigt växande och föränderliga omvärld så kräver det således att dagens organisationer är dynamiska och villiga att förändra sig för att stå sig konkurrenskraftiga.

Förändring, omvandling, omställning, omstrukturering, utveckling och förnyelse m.fl. är olika begrepp som beskriver den process som äger rum inom dagens moderna organisationer (Angelöw, 2010). Informationsteknologins utveckling de senaste åren har väsentligt drivit fram förändringar framför allt ur en strategisk kontext (Magoulas & Pessi, 1998; Papazoglou & Ribbers, 2006; Sörqvist, 2004). Behovet av att kommunicera snabbt, korrekt och över långa distanser ökar dramatiskt (Magoulas & Pessi, 1998). Utbud och efterfrågan har länge varit en avgörande faktor när det kommer till pris. En allt mer ökad konkurrenskraft och föränderlig omvärld är bara några av de många märkbara effekter av en ökad globalisering och utveckling av informationsteknologin (IT). Globaliseringen och IT-utvecklingen har i sin tur visat sig vara några avgörande faktorer när det kommer till organisationers framgång. Det är ytterst nödvändigt för dagens organisationer att vara dynamiska, flexibla och ständigt mottagliga för interna och externa förändringar om de ska stå sig konkurrenskraftiga på marknaden. Denna medvetenhet har gjort att förändring är en viktig prioritering på nästan alla organisationers agenda (Papazoglou & Ribbers, 2006). I takt med att allt fler organisationer genomför förändringsarbete ökar även intresset för en ökad gemensam kompetens och förståelse om förändringsprocessers effekter. Effekter av en förändring kan vara många, bland annat förväntningar som under tiden vuxit fram.

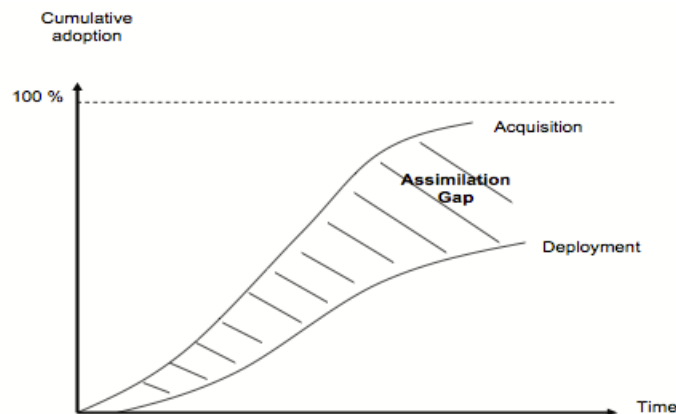
Den starkaste drivkraften som ligger till grund för organisationsförändringar idag är den alltmer föränderliga och turbulenta omvärld vi lever i (Bruzeliuss & Skärvad, 2000; Sörqvist, 2004). Förr kunde organisationer själva initiera små, inkrementella förändringar i sin egen verksamhet. Idag styr de externa faktorerna så som konkurrensen, mandaten för interna förändringar. En orsak kan vara att man vill övergå från ”business as usual” till att bli mer attraktiva och starka som intressenter i den egna branschen, alternativt att man vill expandera över flera branscher (Papazoglou & Ribbers, 2006).

”Traditionellt förändringsprojekt” har ofta drivits av tekniska implementeringar eller uppgraderingar, med affärsprocesser och arbetsmetoder som har förändrats för att bättre passa in i det nya systemet. Med dagens rådande ekonomi och turbulens, hävdas det att förändring lika troligt bedrivs av något annat än teknik (Beckhard & Harris, 1987). Detta påverkar i sin tur hur organisationer idag väljer att bedriva verksamhet gentemot andra intressenter och företag.

En annan mycket viktig drivkraft är att idag ställer kunderna mycket högre krav än tidigare. Kunderna meddelar numera leverantörerna vad de vill ha, när de vill ha det och hur mycket de är villiga att betala. En ökad kunskap, stark vilja och en tro på den egna styrkan, har med tiden växt fram hos kunden (Papazoglou & Ribbers, 2006; Magoulas & Pessi, 1998). Detta faktum resulterar i att kundernas förväntningar ökar och kräver allt mer särbehandling. Dessutom kan man tydligt se att deras förväntningar på kvalitet, värde och service har ökat explosionsartat (Magoulas & Pessi, 1998). Att ha kunskapen om och kunna hantera förväntningar som uppstår vid införandet av en förändring är en stor utmaning för många organisationer och kräver att således att det beaktas utifrån flera olika aspekter.

1.2 Problemdiskussion

Två av de svåraste utmaningarna som organisationer idag möter är att bedriva ett framgångsrikt förändringsarbete och att *hantera* effekterna av en förändring, så som förväntningar. Det är mycket vanligt att förändringar i en organisation inte uppnår det önskade resultatet eller att de till och med misslyckas (Kotter, 1995; Dahlstrand & Leandersson, 2011). Det finns många orsaker till dessa misslyckanden. Några vanliga orsaker är att förändringen inte är tillräckligt förankrad i organisationen och att det råder en för låg acceptansnivå hos de berörda (Dahlstrand & Leandersson, 2011). Utöver den stora utmaningen med att uppnå en god acceptans så är det även en utmaning att behålla eller öka acceptansnivån efter att en förändring har genomförts. Då mycket tyder på att med tiden dör acceptansen ut om den inte underhålls (Dahlstrand & Leandersson, 2011; Fichman & Kemerer, 1999). Tidigare studier visar att man misslyckas med att hantera dessa nämnda utmaningar i många förändringsprojekt och istället får ett ökat assimilationsgap, som i sin tur kan leda till negativa och oönskade resultat för projektet (Dahlstrand & Leandersson, 2011).



Figur 1: The Assimilation Gap (Fichman & Kemerer, 1999)

En annan väsentlig problematik med förändringsarbete är när förändringen sker med flera intressenter. I de fall där förändringen sker i en miljö eller en situation med flera intressenter, uppstår det genast en ökad komplexitet och kräver således att fler aspekter måste beaktas. En komplex situation kan uppstå då man exempelvis outsourcar delar av verksamheten. Vid outsourcing uppstår det en heterogen miljö, vilket innebär att flera olika intressenter, organisationskulturer, visioner, mål och strategier att ta hänsyn till.

Graden av homogenitet och heterogenitet inom organisationen och dess omvärld påverkar en organisations flexibilitet samt förmågan att blicka framåt (Bruzelius & Skärvad, 2000). Organisationers flexibilitet och dynamik är nödvändiga, då affärsomgivningen växer sig med tiden allt mer komplex (Magoulas & Pessi, 1998). Outsourcing har fördelen att organisationen blir mer flexibel för förändringar. En förklaring till det är då en outsourcingpartner tar över delar av den operativa verksamheten medan organisationen kan fokusera på andra mer centrala uppgifter och på så sätt enklare anpassa sig till omvärlden (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Kunskap om gemensamma mål och visioner är en viktig faktor vid motivation och acceptans av förändringar (Kotter, 1995; Magoulas & Pessi, 1998; Angelöw, 2010) och bör således beaktas vid förändringar, som vid outsourcing av en befintlig del av IT-verksamheten och systemen. Att mäta acceptansen eller motståndet i en organisation är en mycket svår om nästan omöjlig uppgift. Ännu svårare är det för organisationer att hitta ett lämpligt sätt att hantera anställdas och övriga intressenters förväntningar på förändringen. Organisationer är idag i behov av ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar förväntningarna vid liknande förändringsarbete för att sedermera hantera dem.

1.3 Studiens syfte

Studiens syfte baseras på ovanstående problembeskrivning och syftar till att undersöka förväntningar, som uppstår vid ett förändringsarbete mellan flera intressenter i ett outsourcing sammanhang, kan hanteras på bästa sätt utifrån påverkande faktorer. Studien kan vara av intresse för företag såväl som för studenter som vill veta mer om vilka förväntningar som kan förekomma i ett förändringsarbete samt vilka de avgörande faktorerna är för att bedriva ett framgångsrikt förändringsarbete, hur man kan hantera dem, samt ur vilka aspekter man kan beskåda förändringen.

1.4 Frågeställning

Huvudfråga:

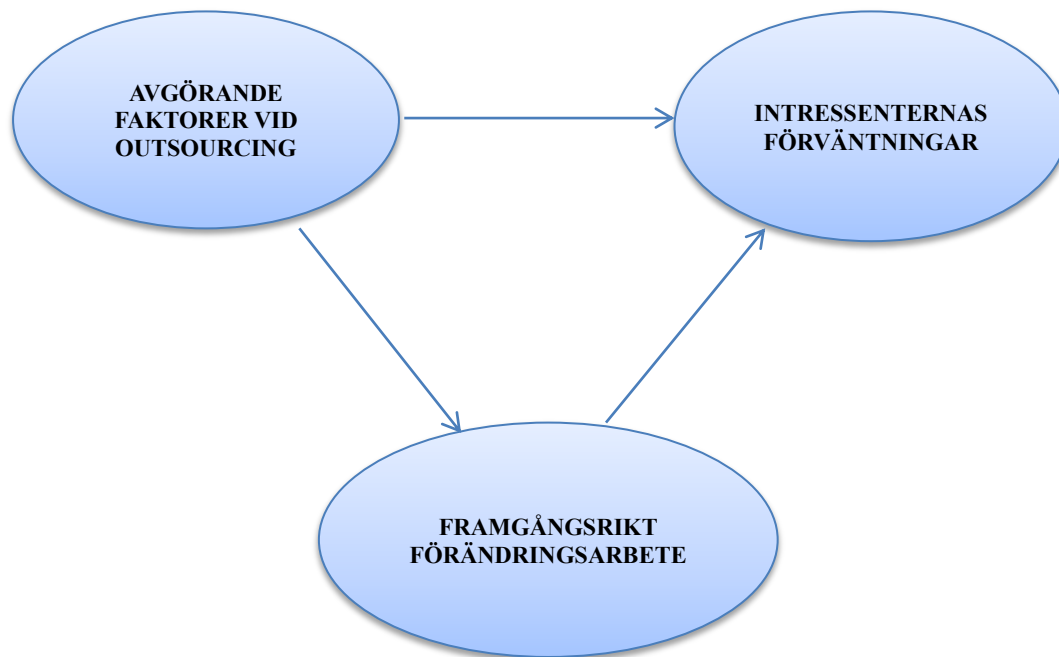
- *Vilka faktorer påverkar intressenternas förväntningar vid outsourcing?*

Delfrågor:

- *Vilka förväntningar går att identifiera vid införandet av en förändring mellan två intressenter i en outsourcingleverans?*
- *Vilka faktorer är avgörande och hur påverkar de vårt sätt att hantera förändringar?*

1.5 Avgränsning

Avsikten med studien är att närmare studera de mjuka premisserna i ett förändringsarbete ur en sociokulturell och infologisk aspekt, vilket innefattar samspelet mellan informationssystem (IS) och intressenternas mål, normer, kultur och värderingar, samt interaktionen mellan IS och intressenter. Detta innebär att övriga intressenters perspektiv inte kommer att beskrivas eller jämföras. Fokus ligger i att identifiera och beskriva vilka faktorer som påverkar förväntningar som uppstår vid en förändring, främst ur ett kundperspektiv, vilket kan vara av stort intresse för kunder såväl som för leverantörer som befinner sig i olika förändringssituationer.



Figur 2: En logisk avgränsning av studien

1.6 Disposition

Metodik	I kapitel 2 beskrivs studiens tillvägagångssätt metodmässigt. Vetenskapsteori, praktiskt tillvägagångssätt och kvalitativa studier, samt de metodologiska val jag gjort.
Teoretiska bilder	I kapitel 3 presenteras den teoretiska grunden för studien.
Fallbeskrivning & redovisning	I kapitel 4 ges en beskrivning av var undersökningen har genomförts, samt att resultatet av undersökningen redovisas.
Analys	I kapitel 5 analyseras och tolkas det empiriska resultatet.
Diskussion	I kapitel 6 diskuteras det empiriska resultatet i relation till teorin.
Slutsats	I kapitel 7 redovisas slutsatserna, samt att det ges förslag på fortsatta studier.

2. Metod

I detta avsnitt presenteras och motiveras metodvalen för studien. Vidare presenteras urvalet av respondenter som låg till grund för de intervjuer som utgör studiens empiri. Avslutningsvis beskrivs det praktiska tillvägagångssättet för hela studien.

2.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt

Under studien har ett hermeneutiskt och kvalitativt förhållningssätt tillämpats. Studien genomsyras av en kombination av en induktiv och deduktiv ansats. Empiriskt material har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.

2.1.1 Hermeneutik

Hermeneutiken är ett vetenskapligt förhållningssätt som studerar, tolkar och försöker förstå helheten kring själva forskningsobjektet. Genom att tillämpa ett hermeneutiskt förhållningssätt skapas det en djupare *förståelse* om förändring och förändringsarbete, samt effekterna (acceptans, motstånd och förväntningar). I den samtida debatten mellan hermeneutiker och positivisterna har ofta positivismen fått stå för kvantitativa och statistiska hårddatametoder för analys, medan hermeneutiken har fått stå för de mer öppna, subjektiva och engagerade (Davidson & Patel, 2011). Positivismen till skillnad från hermeneutiken, fokuserar enbart på att förklara *forskningsobjektet* och inte *helheten*. Studiens primära fokus har varit att ingående studera och förstå helheten, d.v.s. förändringen, för att sedermera kategorisera studien i relevanta aspekter. Vidare har verkligheten undersökts utifrån dessa aspekter. Avslutningsvis har empiriskt resultat tolkats utifrån teori i enlighet med hermeneutiken, vilket har bidragit till en ökad förståelse om forskningsobjektets komplexitet.

2.1.2 Kvalitativ studie

Studien har genomförts utifrån en kvalitativt inriktad forskning, då syftet har varit att svara på frågan *vilka*, samt att tolka och förstå människors upplevelser (Davidson & Patel, 2011). Vid datainsamlingen samt i analysen och diskussionen har studiens fokus varit på ”mjuk data” i enlighet med hermeneutiken. De mjuka premisserna har grundats på subjektiv data, till skillnad från ”hård data” som är mer objektiv (Magoulas & Pessi, 1998). Empiriskt material har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med ett antal personer som är involverade i projektet. Det har varit en representativ grupp från kunden såväl som leverantören. I ett kvalitativt forskningsperspektiv studerar man hur människan tolkar sin omvärld, snarare än att mäta en given verklighet (Backman, 1998) och att identifiera uppfattningarna kring fenomenet, det specifika projektet (Davidson & Patel, 2011). Sålunda har datainsamlingen till största delen fokuserat kring individens egen upplevelse och erfarenhet. Den hermeneutiskt inspirerade intervjuaren kan då i samtalet ge egna exempel från sina erfarenheter i arbetslivet (Davidson & Patel, 2011), vilket förekom under två av de fem intervjuerna.

2.1.3 Induktiv och deduktiv forskningsansats

När forskaren arbetar deduktivt säger man ofta att denne följer ”bevisandets väg” medan man utifrån ett induktivt arbete sägs följa ”upptäckandets väg” (Davidson & Patel, 2011; Holme & Solvang, 2003). En kombination mellan teori och empiri är ett effektivt sätt för att beskriva de rådande förhållandena ur ett mångfacetterat perspektiv, då ny och spännande kunskap oftast uppstår när induktivt och deduktivt angreppssätt tillämpas i kombination (Holme & Solvang, 2003). Således har verkligheten påverkat studien i den utsträckning, att utifrån den ”bevisning” som har samlats in under förstudien, i nästa skede har även har påverkat inriktning på teoriavsnittet. Där efter har en uppfattning av verkligheten bildats i enlighet med *induktiv ansats*. Vidare återgick studien till teori för att skapa en ökad förståelse om förändringsarbete och effekter av alla dess slag, som kännetecknar den *deduktiva ansatsen*. Den fortsatta teoriutvecklingen bidrog till stor del vid utformningen av intressanta intervjufrågor och teman. Utifrån förstrukturerade teman genomfördes en empirisk studie, av verkligheten, som genererade i djupare uppfattning om företeelsen, vilket framgår tydligt under analys och diskussion. Den deduktiva ansatsen kännetecknas av att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser (Davidson & Patel, 2011), vilket har diskuterats under diskussionen samt presenterats under slutsatsen.



Figur 3: En kontinuerlig växelverkan mellan teori och problem

2.1.4 Deskriptiv ansat

Det finns en mängd varierande undersökningar; *explorativa* och *deskriptiva* är några vanliga. Vid deskriptiva undersökningar så finns det redan en viss mängd kunskap i form av exempelvis modeller, som berör det problemområde man ämnar studera (Davidson & Patel, 2011). Då syftet med undersökningen var att enbart beskriva vissa aspekter av en förändring som; de rådande förhållanden, inställning till och attityder om förändring, vilka är av deskriptiv natur. Beskrivningarna som åstadkoms under studien kan röra förhållanden som ägt rum, dåtid, eller beskrivningar som existerar just nu, nutid (Davidson & Patel, 2011). Denna studie har fokuserat på att beskriva de nutida förhållanden, men har vid jämförelser om bland annat förväntningar utgått ifrån dåtida förhållanden.

2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Frågeställningen skapades utifrån litteraturstudien, problemområdet och eget intresse för de mjuka aspekterna av en förändring. Utifrån detta och via verbal kommunikation med handledare på universitetet och på uppdragsföretaget fann jag ett intressant forskningsobjekt att studera i verkligheten.

2.2.1 Urvalsmetod

För att skapa en uppfattning om samarbetet gjordes en förstudie med en anställd hos leverantören. Därefter skapades de centrala delar i teoriavsnittet samt att utifrån förstudien identifierades resterande respondenter. På så sätt gjordes urvalet av respondenter. För att få ett multidimensionellt perspektiv var det intressant med representanter från kund och leverantör:

Kund:

1. En respondent som ansvar för det avtal som ligger till grund för samarbetet med leverantören samt för de personer som jobbar med IT-frågor i samarbetet.
2. En respondent som förvaltar olika delar av IT-processerna.
3. En respondent som förvaltar och koordinera alla aktiviteter inom sitt ansvarsområde

Leverantör:

4. En respondent som var delaktig inom den första fasen av samarbetet
5. En respondent som arbetar med att hantera ärenden som berör det egna ansvarsområdet och agerar i samarbetet som en del av service desk.

2.2.2 Kvalitativa intervjuer

Av materialet i förstudien och i kombination med vederlagda teorier, har intervjufrågor tagits fram. Då intervjuerna har varit av kvalitativ art, har det inneburit att bara en liten del har kunnat planeras och struktureras i förväg (Holme & Solvang, 2003; Davidson & Patel, 2011). Intervjuerna har även varit semistrukturerade vilket innebär att specifika frågor berördes (ca.10 stycken), men att respondenterna har haft en stor frihet att utforma svaren och således även följdfrågorna, då graden av standardisering är låg och rymmer flexibilitet vid semistrukturerade intervjuer. Svaren har behandlats konfidentiellt. För att inte påverka respondenternas svar har frågorna inte skickats i förväg. Intervjuerna har inte bestått av inspelning istället har enbart anteckningar förts. Detta av två anledningar: dels att inte behöva ägna mycket tid åt att transkribera intervjuerna, samt att inte hämma dem från att svara sanningsenligt. Man brukar räkna med att en timmes intervju tar fyra till sex timmar att skriva ut. Dessutom är det påvisat att man med närvaro av inspelningsapparater vid intervjuer påverkar intervjupersonernas svar och deras sätt att vara. Utan inspelning svarar de mer spontant och inte så noga med att framstå som förnuftigt och logiska, som under bandinspelning (Davidson & Patel, 2011). Jag räknade dock med att renskrivningen av intervjuanteckningarna samt återuppföljningen skulle ta ungefär 2 timmar vardera, vilket det ungefärligt har gjort och har resulterat i ca.12st datorskrivna A-4 sidor. Intervjuerna har genomförts under en timme vardera på de egna kontoren.

På grund av geografiskt avstånd har en kompletterande telefonintervju genomförts via telefon, även den i ca en timme.

Varje intervju har inletts med att upplysa vederbörande om att allt som yttrades behandlas konfidentiellt. Sannolikt ökar sanningsenliga svar när de behandlas konfidentiellt.

Objektivitet lika så. Det är även viktigt att visa ett genuint intresse och förståelse för intervjupersonens uttryck av känslor och attityder under intervjun. Det är mycket lätt hänt att man väcker försvarsattityd hos intervjupersonen om denne upplever att intervjuaren dömer eller kritiserar, utifrån kroppsspråk och ansiktismimik. Exempel på detta kan vara en förhöjning av ögonbrynet (Davidson & Patel, 2011). För att inte mötas av försvarsattityder, bli upplevd som kritiserande eller dömande, lades stor vikt vid faktorer som kroppsspråk och tonfall.

2.2.3 Kategorisering

Utifrån en litteraturstudie och ett omfattande teoriavsnitt har ett antal semistrukturerade intervjufrågor med gängse fyra teman skapats. Dessa teman var: bakgrund, effekter av en förändring, förändringsacceptans och förändringsmotstånd. Frågorna och teman har använts som en mall för intervjuerna. Att använda kategorisering på detta sätt underlättade väldigt mycket i presentationen av resultatet samt i analysen och diskussionen. Det var utifrån kategoriseringarna relativt enkelt att koppla empirin till teorin och medförde att upplägget upplevdes vara kommunikativt och logiskt preciserat.

2.3 Bedömning av studiens resultat

2.3.1 Validitet och Reliabilitet

Vid insamling av data är det viktigt att se till kvalitén. Den brukar anges med tillförlitlighet och användbarhet, även kallat för reliabilitet och validitet. Reliabilitet anger tillförlitligheten eller säkerheten hos mätinstrumentet (Davidson & Patel, 2011). Tillförlitligheten ökar om man har många uppgifter som avser samma sak eller händelse, s.k. homogena data (Burell & Kylén, 2003). I studien har merparten av intervjufrågorna ställts på samma sätt till samtliga respondenter, oavsett roll eller tillhörighet, vilket stärker reliabiliteten och validiteten i den insamlade informationen. När man talar om validitet så menar man värdet och användbarheten hos de data man samlar in. Validiteten kan ökas genom att bland annat ställa frågor som enbart har med saken att göra och i klartext uttrycka syftet med enkäten eller intervjun (Davidson & Patel, 2011). Varje intervju har inletts med att tydliggöra syftet med studien samt intervjun i sig. Intervjufrågorna har enbart berört frågor kring det specifika projektet. Informationen från organisationen har framställts av personer som är insatta i problemet och är kunniga inom området. Respondenternas validitet och reliabilitet stärks då de förmedlar information och uppfattningar från flera personer inom organisationen (Holme & Solvang, 2003; Davidson & Patel, 2011). Eventuella missförstånd i tolkningen av informationen har även kunnat korrigeras genom uppföljande samtal med personer inom organisationen. Reliabilitet och validitet står i ett visst förhållande till varandra, den ena kan inte utesluta den andra. Låg reliabilitet ger låg validitet och fullständig reliabilitet är en förutsättning för en fullständig validitet. Om mätningen inte är tillförlitlig, då vet man inte vad man mäter eller undersöker. På samma sätt menar de på att för att veta vad man mäter så måste ens mätning vara tillförlitlig (Davidson & Patel, 2011).

2.4 Förberedelser

Inom ramarna för kvalitativ forskning, förespråkar metodiken att man är väl förberedd inom det område man önskar att studera. Det sägs även att innan själva genomförandet av de kvalitativa intervjuerna så är det bra om man har förberett "underlag" genom exempelvis studiebesök, observationer och att man har läst in sig på det specifika området (Davidson & Patel, 2011). Med hänsyn till detta har teoretisk kunskap om förändring, förändringsarbete, effekter av förändringar samt förväntningar införskaffats innan intervjuerna har genomförts. Följaktligen har litteraturstudierna initierades som har gett en överblick av de problem och teman som kan vara av intresse för studien.

Den första intervjun var en förstudie med en person som i ett tidigare skede har varit verksam inom samarbetet. Syftet med förstudien var att införskaffa mer kunskap om det specifika fallet, samt bilda en första uppfattning av verkligheten, för att vid ett senare skede tillämpas i empirin i enlighet med vad som är utmärkande för en kvalitativ forskningsprocess (Davidson & Patel, 2011).

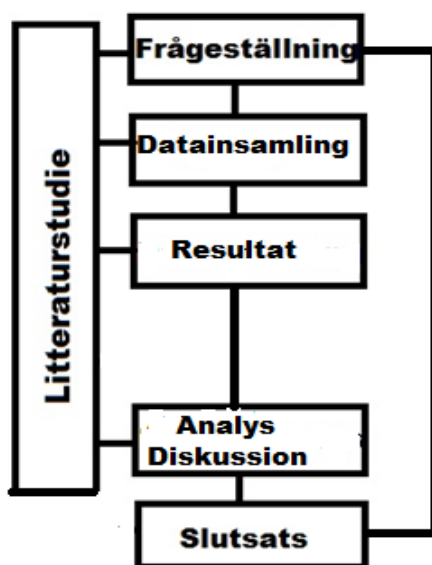
2.5 Förväntat resultat

Studien förväntas bidra till en ökad förståelse kring de faktorer som kan påverka graden av förändringsacceptans vid införande av en förändring i en verksamhet. Resultatet kan användas som ett underlag för att i framtida förändringsprojekt bättre förstå och i god tid hantera de förväntningar som uppstår, och på så sätt minimera förändringsmotstånd inför och under ett pågående förändringsarbete.

2.6 Sammanfattning av studiens utredningsmetodik

Studien har utgått från litteraturstudier och därefter har frågeställningen skapats.

Utifrån detta, samt förstudien, har även en bakgrund till datainsamlingen skapats. Materialet har renskrivits och sammanställts till ett enhetligt dokument, utifrån fyra kategoriseringar/teman. Utifrån det insamlade materialet har en analys genomförts. Återigen har det relaterats till litteraturen och de centrala delarna i teoriavsnittet. Avslutningsvis, har en diskussion förts kring resultatet och slutsatser dragits utifrån den ursprungliga frågeställningen.



Figur 4: Modell över arbetssättet

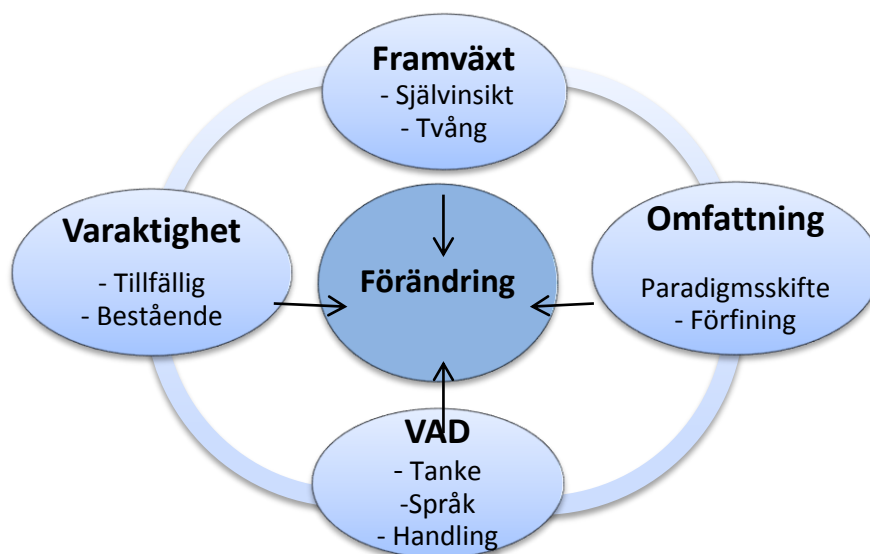
3 Teori

För att förstå den problematik som uppsatsen behandlar krävs det en närmare skådning på begreppet förändring och dess komplexa natur. Nedan följer det en presentation av förändring, effekter av en förändring, förändringsarbete och avslutningsvis kort om förändringar ur kundens perspektiv.

3.1 Vad menar vi med förändring?

En förändring kan beskrivas på många olika sätt. Ett sätt att beskriva förändring på är att något övergår från ett tillstånd till ett annat (Angelöw, 2010). Förändring kan ske på olika nivåer i en organisation och vara av olika typer, till exempel teknisk eller organisatorisk. Förändringar kan även gälla olika saker, ha olika orsak, varaktighet samt vara av olika omfattning (Bruzelius & Skärvad, 2000). Det är vanligt att kategorisera förändringar i termer av planerade och oplanerade, samt inkrementella och radikala.

Planerade förändringar kan karakteriseras utifrån den grad av förberedelse som förändringen innebär. Denna typ av förändring har visat sig ha en stor acceptansnivå hos människor, då de planerade förändringarna är oftast mer förankrade i verksamheten och väl genomtänkta. Den planerade förändring kräver således tydliga mål och kunskap om bakgrunden till behovet att förändra, om olika lösningsalternativ och effekterna av dessa. Det kan även förekomma olika former av planerade förändringar. Förändring i livscyklar är en form som är en upprepande process (Jacobsen & Thorsvik, 2008). *Oplanerade förändringar* är motsvarigheten till de planerade och har i jämförelse en lägre acceptansnivå, då många viktiga framgångsfaktorer saknas som resultat av tidsbrist. De oplanerade förändringarna är dessutom oftast framdrivna av tvång utifrån, d.v.s. externa faktorer (Bruzelius & Skärvad 2000). Man brukar även benämna omfattningen som två typer: inkrementella och radikala. *Inkrementella förändringar* är synonyma med evolutionära förändringar. Det kan handla om små förbättringar eller förfiningar under en längre tid. De *radikala förändringarna*, är av revolutionär karaktär och sker oftast under kortare tid. Radikala förändringar är oftast ett resultat av en strategisk förändring. Detta kan vara allt ifrån en omorganisation till att införa ett helt nytt produktionssystem och processer (Jacobsen & Thorsvik, 2008).



Figur 5: Förändringar- en översikt (Bruzelius & Skärvad, 2000)

3.2 Förändringar- en ständigt pågående process

En ökad insikt om att dagens organisationer måste vara dynamiska, flexibla och ständigt mottagliga för interna och externa förändringar har bidragit till att förändring är en prioriterad punkt i nästan alla organisationers agenda (Papazoglou & Ribbers, 2006). Förmågan till förändring och förnyelse är viktig och nödvändig för att organisationer ska upprätthålla sin långsiktiga effektivitet och stå sig konkurrenskraftiga. Globalisering och IT-utveckling är några avgörande faktorer när det kommer till organisationers framgång idag. IT-utvecklingen är en av vår tids mest väsentlig förändring som påverkar oss alla; våra liv, vår vardag, vårt sätt att kommunicera och arbeta. Den informationsteknologiska utvecklingen är ett exempel på en pågående förändring i form av ny teknologi. Informationsteknologin (IT) är idag välspredd. Den ger upphov till nya produkter och tjänster. Påtagliga effekter av IT är organisationers möjligheter att kommunicera både inom den egna organisationen och mellan andra organisationer. Dessutom ökar informationsspridningen i organisationer, då den blir tillgänglig för allt fler. Medarbetare med information och med kunskap om organisationens mål och strategier har möjlighet att agera snabbt- och snabbhet är ett viktigt konkurrensmedel för alltför många organisationer. Traditionellt sätt har IT-förändringar oftast inneburit systemuppggraderingar, implementeringar eller uppdateringar. Ny teknik förändrar på många olika plan och inte bara tekniskt, men även det sociala och kulturella planerna (Bruzeliuss & Skärvad, 2000). I dagens oförutsägbara och föränderliga värld är betydelsen av bra IT-investeringar mycket viktig (Balic & Ottersten, 2010).

"IT-investeringar är nödvändiga i dagens verksamheter; man måste ha det IT-stöd som gör det möjligt att producera den service och de tjänster man utger sig för att leverera"
(Balic & Ottersten, 2010).

3.2.1 Förändring som ett förbättringsprojekt

När man önskar att förbättra sin verksamhet med hjälp av IT, skapas det i många fall ett IT-projekt. De är tillfälliga organisationer med ett mål, en början, ett slut och en budget. Projekt kännetecknas med att man genomgår olika faser, även kallade etapper (Balic & Ottersten, 2010). Ordet projekt kan många gånger uppfattas som något stort, komplext och arbetskrävande. Det är dock viktigt att påpeka att ordet projekt inte nödvändigtvis måste innefatta gruppsammansättning, storlek och varaktighet. Istället bör man se alla typer av förbättringar som projekt. Det kännetecknas av att det följs upp, ansvarsfördelningen och resursfördelningen är satta. Förbättringsprojekt skall baseras på ett systematiskt projektarbete. De kan vara stora, tvärfunktionella och pågå under en längre tid. En av fördelarna med att bedriva förbättringar i projektform är att man prioriterar uppföljning och verifiering. Detta i sin tur är av stor betydelse för alla förbättringssatsningar (Sörqvist, 2004).

3.2.2 IT-förändringar

Förr var det mycket vanligt att man såg på IT-investeringar, även kallade IT-förändringar, som ett sätt att ersätta delar av verksamheten. Idag har den synen förändrats och numera görs IT-förändringar huvudsakligen för att man önskar *effektivisera* delar av verksamheten (Papazoglou & Ribbers, 2006). Syftet med IT-förändringar är att man med hjälp av IT önskar effektivisera organisationen på flera olika plan, internt och externt sätt. I dessa fall önskar organisationen att etablera sig, behålla eller öka sin ställning inom sin branschmarknad. När vi talar om IT-förändringar idag, talar vi om en förändring som i en allt större utsträckning berör både företagsstrategin (organisatoriska) och IS-strategin (tekniska).

Många organisationer misslyckas med IT-förändringar på grund av att det saknas gedigen förankring mellan organisationens affärs- och IS-strategi (Papazoglou & Ribbers, 2006). Nedanstående exempel visar på ett förändringsarbete med multipla intressenter i en heterogen miljö (kund- och leverantörs relation).



Figur 6: Ett exempel på ett förändringsarbete med multipla intressenter

3.3 Förändringsarbete

Sedan den första oljeprischocken 1973 har turbulensen i omvärlden för bl.a. organisationer, varit stor. Vi kan förvänta oss att turbulensen förblir en del av organisationers omvärld en längre tid framöver. Effekterna av turbulensen är att det ställer höga krav på organisationer, som i sin tur måste förändras för att anpassa sig till sin turbulenta omvärld (Bruzeliuss & Skärvad, 2000). Denna medvetenhet har gjort att förändring är en prioriterad fråga på nästan alla organisationers agenda (Papazoglou & Ribbers, 2006). Ungefär 70 procent av alla förändringsarbeten misslyckas med att uppnå sina förväntade förändringsmål (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Kotter, 1995). Några anledningar till ett misslyckat förändringsarbete är att man saknar en tydlig vision, man misslyckas med att kommunicera ut visionen, man misslyckas med att skapa förankring och acceptans hos berörda organisationsmedlemmar (Dahlstrand & Leandersson, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2008; Kotter, 1995). Andra viktiga faktorer som påverkar är motivation, kommunikation, organisationskultur- och struktur (Angelöw, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

För att ett förändringsarbete ska uppnå goda resultat är det av stor betydelse att beakta olika modeller och metoder för genomförandet av en förändring. En välkänd teori om hur man lyckas med att driva ett framgångsrikt förändringsarbete är Kotters åtta-stegs modell (Dahlstrand & Leandersson, 2011). Modellen beskriver åtta nödvändiga steg för organisationer att följa, för att skapa ökad acceptans bland medarbetarna och på så sätt lyckas med förändringsarbetet (Angelöw, 2010). Vision, kommunikation, delaktighet, kompetens och en verksamhetsförankrad förändring, är några faktorer som belyses (Kotter, 1995).



Figur 7: Kotters 8-steps modell (Bruzielius & Skärvad, 2000; John P. Kotter, 1995)

3.4 Effekter av en förändring

Många förändringar sker på våra arbetsplatser och i våra arbetsliv. Våra reaktioner på förändring beror mycket på i vilken utsträckning de är självvalda eller påtvingade. Dessa aspekter påverkar också vår inställning till förändringar. Vi kan uppleva de som positiva (förändringsacceptans) eller negativa (förändringsmotstånd). De bakomliggande orsakerna till huruvida förändringen i fråga upplevs som positiv eller negativ, är många. Möjliga faktorer som kan avgöra hur vi reagerar i samband med förändringar är exempelvis följande:

- Kompetens att hantera förändringar
- Handlingsutrymme på arbetsmarknaden
- Tidigare erfarenheter av förändringar

Det finns flera andra faktorer som påverkar vår inställning och reaktion på förändring, som går att placera i olika nivåer; individ, organisation och omvärld (Angelöw, 2010). Negativa reaktioner kan komma som en följd av att vi uppfattar förändringen som ett hot. Det är viktigt att skilja på att det upplevs som ett hot och att den verkligen utgör ett hot. Leder förändringen till att man kan bli av med jobbet eller andra försämringar så skapar det negativa reaktioner. Skulle förändringen i själva verket innebära förbättringar och en trygg anställningsform skulle detta följaktligen skapa positiva reaktioner. Olika personer har olika motiv och önskningar, olika belöningar motiverar olika mycket. Man talar ofta om psykologiska kontrakt, som i sin tur består av informella antaganden och är högst individuella. Motsvarar inte belöningen den insats man anser sig ha gjort eller förväntas göra, så minskar förtroendet och motivationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa belöningar kan i sin tur delas in i inre och yttre. Inom förändringsledning ligger fokus mest på de yttre faktorerna. Yttre belöningar för prestationer har en tendens att minska motivationen, speciellt om prestationen tidigare har belönats i form av en inre belöning (Sörqvist, 2004). Genom att ha regler, rutiner och belöningssystem, samt en mer formell struktur, är det mer sannolikt att människor agerar som en samlad grupp (Magoulas et al. 2006). En absolut trygghet med förändringen kan också vara en faktor som gör människan omotiverad. Det är viktigt att de anställda upplever förändringen som nödvändig pga. yttre hot och dessa kan ledningen själva skapa (Kotter, 1995; Bruzelius & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att de anställda upplever delaktighet är också en viktig faktor som visat sig främja positiva reaktioner hos människor som står inför diverse olika former av förändring i sitt arbetsliv (Angelöw, 2010). Att ledningen är lyhörd för de anställdas åsikter och värderingar kring förändringen. Lika så är tydlighet i informationen och förväntningarna från ledningen mycket viktiga för individerna. Kännedom och praktisk tillämpning utifrån dessa faktorer skapar förutsättningar för att monitera motivationen, attityderna och insatsen på nära håll. Människors motivation är mycket viktig för att lyckas med förändringsprocessen (Angelöw, 2010; Dahlstrand & Leandersson, 2011; Kotter, 1995; Sörqvist, 2004).

3.4.1 Förändring utifrån FEM-modellen

FEM (Framework for understanding Enterprise Morphology) är en modell som fokuserar på verksamhetens tillstånd och potentiella förändringar. Det definierar och beskriver dessa i diverse olika förhållanden eller relationer; substantiella, teknologiska, kunskaps- och kompetensförhållanden m.fl. FEM-modellen utgör en grund för att definiera och belysa organisatoriska mönster av olika slag. Införandet av informationsteknologi och informationssystem i organisationer påverkar just dessa mönster. Dessa mönster förekommer som ett direkt resultat av beroendeförhållandet, interaktionen mellan människor och/eller organisationer. Utan interaktionen mellan människor och organisationer skulle inte direkta beroenden finnas och således inte kräva någon form av samordning (Magoulas et al. 2006).

Organisationens intressenter

Intressenter utgör grunden i en organisation. De har olika roller beroende på vad de har för intressen till organisationen samt vilka uppgifter de utför. Intressentgrupper kan delas upp i interna respektive externa. De externa intressenterna kan bl.a. vara kunder och leverantörer. Ett nytt IT-system kan exempelvis innebära nya rutiner för kunderna vid beställningar. Intressenterna kring ett IT-system har olika intressen (Magoulas et al, 2006; Sörqvist, 2004). Kunskap om projektets olika intressenter och deras förväntningar är avgörande för att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete. Det är av stor betydelse för projektet att man tar reda på intressenternas förväntningar och krav genom en analys av intressenterna (Bruzeliuss & Skärvad, 2000). Intressentanalys innebär att man på ett strukturerat sätt identifierar (ofta med hjälp av brainstorming) alla individer som kommer att påverkas av den aktuella förändringen samt deras troliga inställning till och reaktion på denna (Sörqvist, 2004).

Intressenters kompetens och kunskap är betydande faktorer i ett verksamhetsutveckling- eller förändringsarbete. Kompetensen ska utnyttjas vid utformning av IT-systemet och samtidigt mötas upp av utbildning till berörda intressenter i den komplexitet som det nya utvecklingsarbetet innebär. Samtliga intressenter har krav och önskemål på den information som IT-systemet ska producera och hur det ska ske (Magoulas et al. 2006). Dessa krav och önskemål ska utefter bästa förmåga tillgodoses genom förhandlingar mellan intressenterna. IT-systemens förmåga att producera rätt information som motsvarar de krav intressenterna har, är en förutsättning för en lyckad integration mellan IT-system och intressenter. De integrationsfaktorer som härrörs till relationen mellan intressenterna och systemutvecklingsmiljön är väsentliga för en framgångsrik *Infologisk utveckling*. Syftet med modellen är att ge en ökad förståelse om förändringars positiva och negativa effekter, samt om vilka mönster och relationer som bör beaktas i IS-baserad verksamhetsutveckling (Magoulas et al. 2006).

”Modellens praktiska värde kan ges i dess lärande orientering eftersom pga bristande kunskap (law of ignorance) saknar vi fullständig kontroll över förändringens effekter.”
(Magoulas et al. 2006)

Infologiska förhållanden

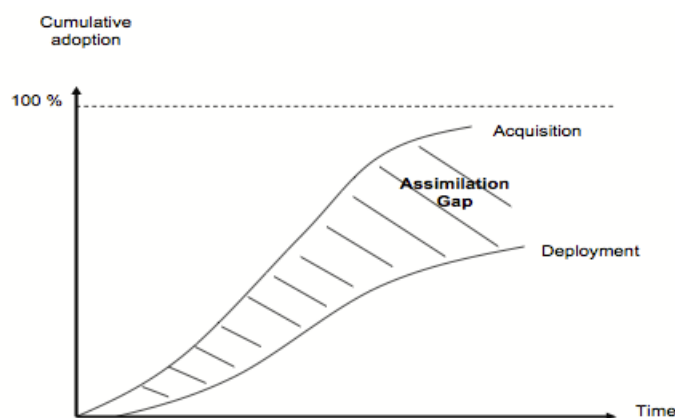
Den infologiska relationen visar på interaktionen mellan informationssystemet (IS) och intressenter. Inom denna aspekt förespråkas en gemensam förståelse om IS, samt att systemet innehåller rätt information och lagrar det på rätt plats. Den gemensamma förståelsen skapas då man använder ett gemensamt språk och använder sig av alla de kommunikationskanaler som passar den aktuella situationen. Dessa nämnda faktorer påverkar i sin tur den *infologiska utvecklingen* (Magoulas et al. 2006).

Sociokulturella förhållanden

De sociokulturella förhållandena avser samspelet mellan IS och intressenternas mål, normer och värderingar, som ligger till grund för deras kultur. Inom denna aspekt förespråkas det för en trivsamt arbetsmiljö för individen att verka i. Konsekvensen kan annars bli att individen blir omotiverad och kan på så sätt hindra verksamhetens utveckling. Att skapa en trivsamt arbetsmiljö innefattar även att arbetsbördan inte är för hög, d.v.s. att den fördelas på ett sätt så att alla berörda har en jämnt fördelad arbetsbelastning. Även här är kompetens och tillräcklig kunskap en förutsättning för ett framgångsrikt samarbete. Dessa nämnda faktorer påverkar den *sociokulturella utvecklingen* (Magoulas et al. 2006).

3.4.2 Att skapa och underhålla förändringsacceptansen

När man genomför en förändring är det viktigt att man uppnår en hög grad av acceptans hos de berörda. Förändringsacceptans är en av de svåraste utmaningarna som organisationer idag möter i förändringsprocesser och man kan se att ur ökad acceptans föds en mer realistisk förväntan och förståelse för förändringssamarbetet (Angelöw, 2010; Dahlstrand & Leandersson, 2011; Kotter, 1995; Magoulas & Pessi, 1998). Acceptansnivån kan beskrivas genom en graf (se fig. 7) framtagen av Fichman & Kemerer (Dahlstrand & Leandersson, 2011; Fichman & Kemerer, 1999). Grafen beskriver det antagna upptagandet av förändringen (Acquisition) som i sin tur kan jämföras med det verkliga upptagandet av förändringen (Actual Adoption). Därigenom skapas det så kallade *assimilationsgapet* som visar upptagandet av en förändring i relation till tiden. Själva assimilationsgapet uppstår när man i grafen visar skillnaden mellan antagandet av acceptansen och det verkliga värdet. Ju större gapet är desto lägre är acceptansnivån av en införd förändring (Dahlstrand & Leandersson, 2011; Fichman & Kemerer, 1999).

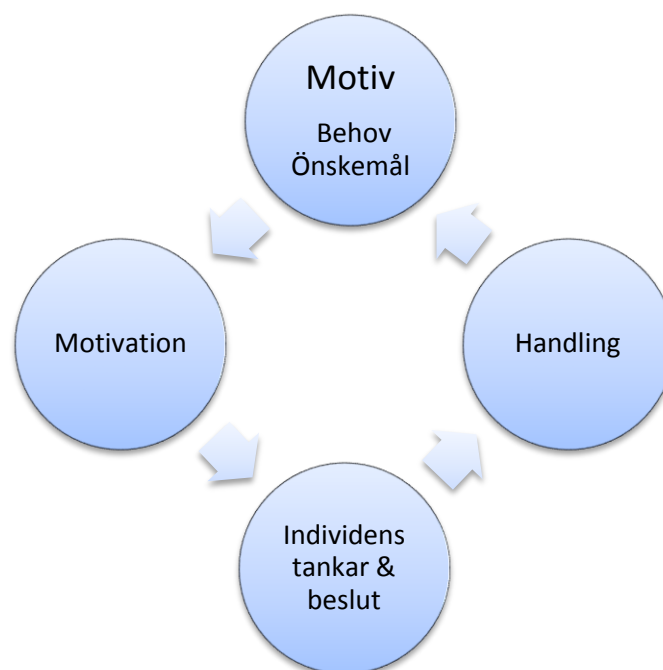


Figur 8: The Assimilation Gap (Fichman & Kemerer, 1999)

När man talar om acceptans och motstånd så talar man egentligen om människors värderingar och inställning även kallat *attityder*. Det är dessa så kallade mjuka aspekterna som styr hur vi människor agerar och upplever situationer i vår omvärld. Attityder är nära besläktade med *motivation* och engagemang. Dessa aspekter är svåra att upptäcka och desto svårare att hantera och kräver således att de beaktas ur flera perspektiv. När vi ställs inför en ny situation, exempelvis en förändring, så reagerar vi olika. För att detta ska vara hanterbart så krävs det att man har förståelse om det och kunskapen om hur det kan hanteras. Sambandet mellan de grundläggande antagandena, värderingar, normer och artefakter utgör de viktigaste aspekterna av en organisationskultur och är viktig att vara medveten om. Dessutom är ett balanserat arbetssätt är synnerligen viktigt för att uppnå acceptans under en förändring (Burnes, 2009). Förutom lönsamhet ska även arbetsmiljön vara i fokus, annars kan de anställda bli omotiverade (Magoulas, et al, 2006).

Motivation

När man arbetar med förändringar är det viktigt att förstå hur människor motiveras och vad som kan öka deras motivation. Det hänger samman med människors beteende. Motivationen beror i stor utsträckning på individens drifter, önskemål och behov. De anställdas motivation och tillfredsställelse har en avgörande roll för projektets utfall. Individens motivation har stor betydelse för dennes förmåga att vilja prestera (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Sörqvist, 2004). Motiv definieras som det som driver en individ att agera på ett visst sätt och är ofta behov eller önskemål av olika slag. När motivet aktiveras agerar individen på ett visst sätt och det kallar man för att man *motiveras*. Många gånger är motiven styrta av ett övergripande intresse hos individen som verkar som en stark drivkraft (Bruzelius & Skärvad, 2000). Som tidigare nämnt har olika personer olika motiv och önskningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Motivation är en individuell och subjektiv fråga och bör behandlas sålunda. Oavsett hur motiverande kultur man har kommer det alltid att finnas andra kulturer som påverkar, framför allt i ett samarbete mellan organisationer och i annan form av nätverkande organisationsmiljö (Jacobsen & Thorsvik, 2008).



Figur 9: Motivationscirkeln (Bruzelius & Skärvad, 2000)

I kognitiva teorier om motivation i arbetslivet understryker man att människor är motiverade att arbeta när de förväntar sig att de är kapabla att uppnå det som de vill få ut av sitt arbete. Förväntningen är en medveten föreställning om det egna arbetets konsekvenser för belöningsönskemålen och om hur mycket belöningen betyder för individen själv. I kognitiv motivationsteori pekar man på tre föreställningstyper som är särskilt viktiga; *subjektiva förväntningar*, om att den egna insatsen ska ge resultat, *instrumentella överväganden*, om att arbetsprestationen leder till en belöning, och *valensvärderingar*, som handlar om belöningens subjektiva värde för individen. I praktiken innebär detta att när en person gör en stor insats i arbetet kan detta vara ett resultat av förväntningen om att insatsen är värd mödan, som är en subjektiv förväntning. Då den subjektiva förväntningen är låg har personen en svag tro på att resultatet ska stå i relation till insatsen, och motivationen blir svagare. En annan aspekt om förväntningar är den som berör den egna rollen i arbetet, *rollförväntningen*. Det innebär att individens insats och arbetsprestation påverkas av vad de själva tror att det förväntas av dem i arbetet. En välkänd teori som berör viktiga faktorer som främjar individers arbetstrivsel är Herzbergs motivationsteori. Herzbergs teori innefattar bl.a. individers prestationer och innebär att individen upplever tillfredsställelse över att fullborda ett arbete, lösa problem och se resultat, vilket har en positiv effekt på hur denne upplever trivsel och nöjdhet i rollen och på arbetet (Kaufmann & Kaufmann, 2000).

Vision

För att lyckas med ett förändringsarbete krävs det således att man förändrar och förbättrar verksamheten inom rätt område och på rätt sätt. För att lyckas med det krävs det således en tydlig koppling mellan organisationens visioner, strategier och mål. En viktig och betydande faktor i ett förändringsarbete är att få berörda medarbetare att förstå behovet av förändringen och få en mental bild av vad man vill uppnå (Sörqvist, 2004). Det är också viktigt att hålla denna bild, visionen: enkel, tydlig och kommunicera ut den genom alla kanaler så att det når de flesta. Dessutom bör en vision vara önskevård, verklighetsförankrad och flexibel. Detta har i sin tur en stor inverkan på medarbetarnas inställning till och syn på förändringen (Kotter, 1995; Sörqvist, 2004). Det är även viktigt att visionen är realistisk i relation till de resurser som ges (Angelöw, 2010).

Kommunikation & information

Kommunikation innebär ömsesidigt utbyte av information. Internt och extern kommunikation anses vara en framgångs- och motivationsfaktor. Det är ett viktigt medel för styrning, kontroll och samordning. Kommunikationsproblem innebär att någon inte mottar den information de anser sig ha behov av och därmed bildas osäkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Människor som är upplysta och kontinuerligt har insikt i vad som sker, upplever en större trygghet i nya situationer. Bristfällig information är ett hinder för att lyckas med förändringsarbetet. Brist på riklig och korrekt information kan i sin tur leda till ryktesspridning och ett förändringsmotstånd, vilket är vanligt i förändringsprocesser (Sörqvist, 2004). Den anställdes handlingar är beroende av att korrekt information finns tillgänglig i rätt ögonblick. Sunda handlingar innebär att organisationens mål kan realiseras (Magoulas et al, 2006; Mohlin, 2011). Det är desto viktigare att man kontinuerligt kommunicerar internt och externt under ett förändringsarbete då det är en påfrestande situation (Angelöw, 2010). Det finns olika former av kommunikationsnät. I fall där man använder sig av alla kommunikationskanaler kallas det för ett *decentraliserat kommunikationsnät*.

Fysisk närhet uppmuntrar till kommunikation, medan distans gör det motsatta. Även om IT har minskat det fysiska behovet, blir man inte lika informell om kommunikationen sker genom den kanalen. Det är även så att människor med samma kultur kommunicerar bättre (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.4.3 Förändringsmotstånd- en reaktion på en förändring

Förändring möts ofta av motstånd. Det är inte alla människor som gillar förändringar. Förändringsmotståndet varierar emellertid från fall till fall beroende på vad förändringen gäller, hur Davidson & Patel genomgripande den är eller hur förändringsprojektet hanteras (Bruzeliuss & Skärvad, 2000). Motståndet tenderar att vara särskilt starkt vid:

- Frukten för det okända
- Brott mot ett psykologiskt kontrakt- oskrivna förväntningar bryts
- Ändrade maktförhållanden
- Dubbelarbete
- Hot om personlig förlust- arbetsotrygghet

(Angelöw, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2008; Sörqvist, 2004).

Den enskilda individen ser inte alltid förbättringen i en förändring. Då förändringar nödvändigtvis inte alltid medför förbättringar för individen eller av verksamheten. I några fall kan en förändring innebära försämringer (Sörqvist, 2004).

Om förändringen är inkrementell eller radikal är också en viktig aspekt. Motstånd uppstår oftast vid radikala och oplanerade förändringar och beror på om man har negativa erfarenheter sedan tidigare (Bruzeliuss & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Förändringsmotståndet är förknippat med själva hanteringen av förändringsprocessen. Att identifiera behov och att genomföra förändringar är en viktig ledningsuppgift. Dessutom att är det viktigt att man bara genomför förändringar när det verkligen behövs och då gör det fullt ut. Förändringsmotstånd är en fråga om individers inställning till förändring såväl som hela organisations- och förändringskulturer och är olika i organisationer (Bruzeliuss & Skärvad, 2000). Risken med förändringsmotstånd är att de försvårar eller till och med förhindrar genomförandet av viktiga åtgärder och lösningar (Sörqvist, 2004).

3.5 Förändringar ur ett kundperspektiv

Kunderna har en viktig och många gånger avgörande betydelse för förändringsarbete. Det är deras åsikter och upplevelser som avgör hur lyckat en förändring är. Det är därför oerhört viktigt att det förändringsarbete som bedrivs har en stark kundfokusering, vilket innebär att man på ett systematiskt sätt identifierar och analyserar kundens situation, behov och förväntningar. Kundrelationen har genomgått en påtaglig förändring under senare år, då man har gått från ett leverantörsperspektiv, som inneburit att samarbeten har utgått från leverantörens villkor. Numera är situationen omvänd, då behovet av speciallösningar och anpassningar är stort (Sörqvist, 2004).

3.5.1 Ökade kundkrav

Att organisationer måste vara kundfokuserade är i sig inte nytt. Det som emellertid kan uppfattas som nytt är att kundfokuseringen drivs mycket långt och att det arbete som utförs i en organisation hela tiden måste bedömmas med utgångspunkt i det värde som det skapar för kunden, direkt eller indirekt. Utifrån denna utgångspunkt indelas arbetet i en organisation i tre kategorier: direkt värdeskapande arbete, indirekt värdeskapande arbete och onödigt arbete (Bruzelius & Skärvad, 2000). Idag ställer kunderna mycket högre krav än tidigare.

Kunderna meddelar numera leverantörerna vad de vill ha, när de vill ha det och hur mycket de är villiga att betala. En ökad kunskap, stark vilja och en tro på den egna styrkan, har med tiden växt fram hos kunden (Magoulas & Pessi, 1998; Papazoglou & Ribbers, 2006). De ökade kundkraven förstärks av att kunderna ofta har flera alternativ att välja mellan. En god kunskap om olika leverantörer, deras tjänsteutbud och tidigare klientel är några faktorer som i allt större utsträckning möjliggör för kunderna att kräva lösningar anpassade endast för dem (Bruzelius & Skärvad, 2000).

3.5.2 Kundens betydelse

En verksamhets kunder har en avgörande betydelse för dess existens, då en organisation existerar för att det finns kunder som efterfrågar vissa tjänster och produkter.

Kunden har dock även en djupare betydelse för verksamheten. Traditionellt sätt har man ofta ansett att "en nöjd kund är en lönsam kund". Detta har dock visat sig vara svårt i praktiken.

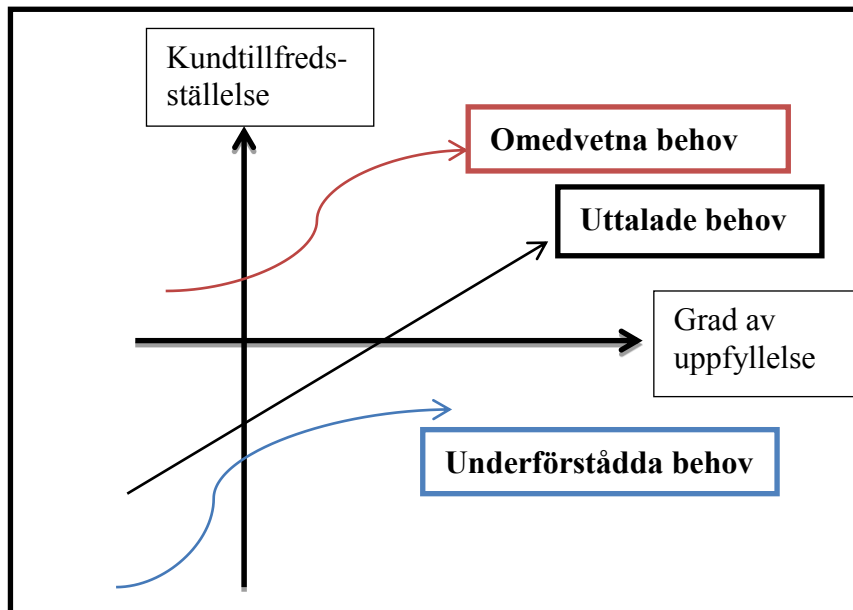
I vissa situationer är en nöjd kund inte intresserad av att fortsätta samarbetet pga. subjektiva upplevelser och kan antas som otillförlitligt beroende på om den speglar kundens faktiska beteende. En annan problematik är att en nöjd kund inte alltid är en lönsam kund, då intäkterna från kunden inte överstiger kostnaderna för kunden (Sörqvist, 2004).

3.5.3 Kundens behov

Det är av stor betydelse för hur tillfredsställd kunden blir och är med en tjänst. Kundens behov har en direkt inverkan på vilken kvalitetsnivå som uppnås under samarbetet, eftersom kvalité definieras som förmågan att uppfylla kundens behov och förväntningar (Sörqvist, 2004). Dessutom kan man tydligt se att deras förväntningar på kvalité, värde och service har ökat explosionsartat under senare år (Magoulas & Pessi, 1998). Människors behov är komplexa och ofta svåra att avgöra, likt andra mjuka och subjektiva premisser (Magoulas & Pessi, 1998). För att nå framgång med en tjänst och ett samarbete är en förståelse för kundens behov en av de yttersta framgångsfaktorerna. Kundtillfredsställelse skapas genom att kundens omedvetna, uttalade och underförstådda behov uppfylls (Sörqvist, 2004).

En intressant modell som beskriver dessa behov ur ett kundperspektiv är den s.k.

Kanomodellen (se figur 9).



Figur 10: Kanonmodellen (Sörqvist, 2004)

3.5.4 Kundens förväntningar

Kundens förväntningar har ofta en stor inverkan på den tillfredsställelse som denne upplever. Förväntningarna kan påverka kundens upplevelse och bedömning på många olika sätt.

Vanligtvis förväntas det att man ska överträffa kundens förväntningar för att denne ska bli nöjd. Om utfallet istället inte når upp till förväntan, resulterar det i att kunden blir missnöjd.

I detta fall talar man ibland om kontrasteffekten, som innebär att utfallet av den aktuella situationen har en dominerande inverkan på dennes bedömning. En annan effekt är assimilationseffekten, vilket innebär att den aktuella situationen kommer att bedömas utifrån nivån på förväntningarna. Kundens förväntningar tenderar att variera under en längre tid då de påverkas av en mängd olika faktorer. Vissa faktorer kan verksamheten påverka, i andra fall är det viktigt att ha en medvetenhet och förståelse kring dem.

Exempel på faktorer som påverkar förväntningar hos kunder är:

- Tidigare erfarenheter av tjänsten
- Priset för tjänsten eller produkten
- Verksamhetens och tjänstens/ produktens image och rykte

Ett relativt vanligt problem med kunders förväntningar är att de ofta är felaktiga, vilket innebär att dennes upplevelse och bedömning också är felaktig. Att kunden blir missnöjd trots att det uppnådda resultatet blev bra och kanske även överträffar vad som är normalt i den egna branschen. Dessa situationer är viktiga att uppmärksamma i förändrings- och förbättringssamarbete då lösningen ofta inte ligger i att eftersträva att bättre möta kundens behov, snarare att upplysa och utbilda kunden och därigenom förändra kundens förväntningar och krav till att bli mer realistiska och rättvisande (Sörqvist, 2004).

3.5.5 Kritiska faktorer och kundparametrar

För att systematiskt kunna arbeta med styrning och förbättring av en verksamhet måste man identifiera de faktorer kunderna anser som viktiga för ett framgångsrikt samarbete s.k.

kritiska faktorer. Kunderna grundar sin bedömning utifrån bestämda egenskaper eller parametrar, på engelska talar man ibland om "the voice of the customer" (VOC).

Generellt förekommande kundparametrar är indelade i två grupper: varor och tjänster.

Viktiga parametrar för tjänster är bl.a.

- Pålitlighet
- Lyhördhet
- Kompetens
- Trevligt uppträdande
- Kommunikation

Dessa parametrar bestäms specifikt för den enskilda situationen och vanligtvis genom att tillämpa metoder som; djupintervjuer, fokusgrupper och observationer m.fl.

Det blir allt vanligare att förbättringar bedrivs tillsammans med verksamhetens kunder, då det allt mer talas om att bygga långsiktiga och starka kundrelationer. Begreppet Customer Relationship Management (CRM) har blivit ett ledningsord. Målet är att skapa ett nära samarbete, ett partnerskap, mellan kunden och leverantören (Sörqvist, 2004).

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras inledningsvis bakgrunden till samarbetet. Vidare presenteras respondenternas; kundernas och leverantörernas, perspektiv på förändringssamarbetet. Dessa perspektiv är kategoriserade utifrån följande rubriker: förändringsarbete, förväntningar, förändringsacceptans, förändringsmotstånd.

4.1 Bakgrund

I början på år 2010 ingick kundföretaget och leverantörsföretaget i ett samarbete. Kunden är sysselsatt inom tjänstesektorn, medan leverantören är ett globalt service bolag inom IT-sektorn. Kunden hade behov av att effektivisera och utveckla sin verksamhet genom en gemensam IT/tekniklösning. Detta innebar att man var tvungna till att förändra delar av verksamheten, primärt IT-verksamheten. Inom ramarna för samarbetet, var kunden och leverantören eniga om att hårdvara; servrar och plattformar skulle skötas helt av leverantören som tillhandahåller dessa tjänster. Vidare innebar det att delar av kundens IT-personal skulle övergå från kund till att jobba hos leverantören, i en s.k. outsourcing. Samarbetet inleddes med ett övertagandeprojekt. Inom denna fas flyttades hårdvara från kund till leverantör samt att personal övertogs av leverantören. När all flytt var på plats, övergick man till den tredje fasen även kallad för förvaltningsläget, inom vilket man än idag är verksam. Denna fas innebär att leverantören arbetar med systemförvaltning och operativ-linje verksamhet. En person från leverantörsföretaget säger såhär om samarbetet:

”Fungerade bra från början. Vi var ett ganska tajt gäng som jobbade ihop i flera månader.”

Efter några månader in i samarbetet förändrades omständigheterna på båda sidor. En del var planerade andra var oplanerade som följd av olyckliga omständigheter. Detta medförde att delar av kundens ursprungliga personalstyrka byttes ut, ny tillsattes och medförde även personalförändringar hos leverantören. Dessa personalförändringar medförde att man från båda håll upplevde att de inte var insatta i de ursprungliga direktiven, vilket resulterade i att man började ifrågasätta samarbetet och hur det var tänkt. Svårigheten med att tolka föreskrifterna och att ha ett gemensamt synsätt, är något båda parter är överrens om.

4.2 Kundernas perspektiv på förändring

I den teoretiska referensramen framgår det kunderna har en central roll i förändringsarbeten. Kundens förväntningar har ofta en stor inverkan på den tillfredsställelse som de upplever. Förväntningarna kan påverka kundens upplevelse och bedömning på många olika sätt. Slutsatser om hur vida ett samarbete är framgångsrikt och lyckat beror på hur väl leverantören har lyckats leva upp till kundens förväntningar och de blivit nöjda med utfallet. Det finns därför en anledning till att beakta deras syn på förändring med fokus på förväntningarna för att ta fram och åskådliggöra utifrån vilka aspekter man kan hantera dessa på. Resultatet är indelat i fyra kategorier: förändringsarbete, förväntningar, förändringsacceptans och förändringsmotstånd.

4.2.1 Förändringsarbete

Respondenterna anser att det i förändringsarbete är viktigt med en tydlig vision. Vissa av de tillfrågade anser att ledningen hade en vision som var realistisk och genomförbar. Intressenterna blev lovade att förändringen skulle innebära ordning och reda och att de får tillgång till bra resurser från leverantörerna. En annan respondent anser att man saknade vision och var mer handfast och enkel, att förändringen gällde en effektivisering.

Förutom att skapa en vision så anser de tillfrågade att det är viktigt att visionen är tydlig och kommuniceras ut till de anställda i god tid och under en kontinuerlig tid. En av respondenterna anser att visionen kommunicerades ut långt efter att samarbetet påbörjades. Respondenten tog del av visionen för första gång vid anställningsintervjun, då samarbete mellan kund och leverantör hade pågått i ett år. Om förankringen av visionen hos de anställda lyckas, så skulle det vara till stor nytta för den egna verksamheten.

Huruvida framgångrika man från ledningens sida har varit på att kommunicera ut visionen till de anställda samt för de anställda att ta till sig av visionen anser respondenterna varit mindre bra. De menar att ledningen kunde ha gjort detta på ett annat sätt genom att förankra det mer i verksamheten och att man har en enhetlig vision genom hela organisationen. Respondenterna uppfattade att IT- organisationen hade en vision och den resterande delen av organisationen en annan.

4.2.2 Förväntningar

Samtliga respondenter anser att förväntningarna på samarbetet har från början varit höga och har med tiden förändrats. Tydliga riktlinjer om roll- och ansvarsfördelning anser samtliga respondenter vara av stor betydelse. Dock upplever samtliga respondenter att det har saknats tydliga riktlinjer från båda håll under samarbetet, framför allt i början. Samtliga anser att dokumenten omkring samarbetet är en orsak, pga. tvetydigheter. De menar på att det inte har varit till en fördel för samarbetet.

Förväntningarna på leverantören var hos de flesta mycket hög och kunden hade starka förhoppningar om en processförbättring. Samtliga anser att de inte har blivit tillfredsställda med utfallet, vilket de anser kan bero på att de hade höga förväntningar på leverantören samt att de hoppades på att leverantörerna skulle ta över och självständigt sköta den operativa delen. Respondenterna menar att de än idag får arbeta operativt, efter nästan tre år in i samarbetet, vilket man hoppades få slippa. Den andra fasen i samarbetet, överlämningsprojektet säger en respondent att man avslutade utan att transiteringen var komplett. Alla de mjuka aspekterna så som processer, personal och rutiner saknades. En annan respondent menar på att förväntningarna förändras hela tiden som samarbetet fortgår, då det är omöjligt att inte påverkas av utfallet:

“Förväntningarna förändras hela tiden. Det är omöjligt att inte påverkas av utfallet av verkligheten, man blir färgad.”

På frågan om vilka orsaker som kan ligga till grund för att förväntningarna har förändrats under tid svarar två av respondenterna att det grundar sig i en viss okunskap och brist på erfarenhet av liknande förändringar från deras sida, då man inte riktigt har hanterat samarbetet som ett förändringsprojekt:

”Det grundar sig i en viss okunskap från vår sida, då vi aldrig genomfört en liknande förändring som denna. Det kanske inte riktigt hanterades som ett förändringsprojekt.”

Respondenterna fortsätter med att säga att okunskap och brist på erfarenhet av förändringsprojekt inte nödvändigtvis måste vara ett hinder om man från leverantörens håll hade bidragit till att utbilda och överföra sin kompetens på dem mer. De anser att på så sätt hade det underlättat samarbetet. Ibland upplevdes en viss brist på engagemang från leverantörens sida.

En tredje respondent anser att då det saknades en tydligare informationskälla att lita sig tillbaka mot, så upplevdes personalomställningarna inom samarbetet, både från den egna verksamheten men även på leverantörens sida, som mer utmanande och bidrog till att förväntningarna också förändrades. Respondenten avslutar med att säga att förväntningarna har varierat men att det börjar återgå till dem höga förväntningarna igen.

”Förväntningarna har hittills varit höga och låga men att det börjar bli mycket bättre.”

4.2.3 Förändringsacceptans

Samtliga respondenter säger att de är positiva till förändringar, då det är en naturlig del av deras roller och arbete. En respondent svarar att förändring är en stor del av dennes vardag och att man upplever förändring som någonting mycket positivt, då organisationer förändras hela tiden i takt med sin omgivning. En annan respondent anser sig själv vara mottaglig för förändring och att förändring inte nödvändigtvis innebär svårigheter, samt att det är bra när det finns struktur.

Respondenterna anser att de gånger då de upplever en förändring som någonting negativt är då de inte ser nyttan med förändringen. Om förändringen inte genererar en omdelbar nytta, exempelvis vid en långsiktig förändring, men kommuniceras ut på ett tydligt sätt, engagerar eller gör dem delaktiga i förändringsprocessen och man från ledningens håll är lyhörda för deras åsikter och upplevelser, så kan förändringen upplevas som positiv.

Om kommunikationen internt i organisationen och externt med leverantören så anser samtliga respondenter att den inte alltid fungerat felfritt men att den numera fungerar mycket bättre:

”Kommunikationen fungerar numera mycket bättre än tidigare. Det har gått upp och ner.”

Samtliga respondenter anser att internkommunikationen fungerar problemfritt. De går oftast direkt till personen i fråga, annars via mail eller telefonsamtal. Vid extern kontakt så kommunicerar de med leverantören via alla tillgängliga kanaler; gemensamt forum, mail, telefon och personliga möte i de egna- eller leverantörens lokaler. Genom att turas om att hålla i de fysiska möten, så skapar man balans:

”Vi har många möten, ses antingen där eller här hos oss för att skapa lite balans. Vi har även gemensamma forum. Annars kommunicerar vi vanligt, genom mejl och samtal. Personligen gillar jag att ha en lättsam ton, så upplever jag det också.”

4.2.4 Förändringsmotstånd

Vidare säger två av respondenterna att det finns en viss problematik när det kommer till att kommunicera med den outsourcade delen av personalen, teknikerna, som numera sitter ute hos leverantören. En tydlig förändring för kunderna har inneburit att de inom ramarna för samarbetet inte får gå direkt till teknikerna som innan. Nya riktlinjer säger att all kontakt måste i första hand ske via en service desk hos leverantören, som därefter behandlar ärendena efter ansvarsområde. De anser att det är en följd av ett kommunikationsproblem. Att man från leverantörens sida inte har varit tydliga med att beskriva nyttan och bakgrunden till varför man ska agera enligt den nya formen. En respondent säger att vanan för förändring sitter i sedan tidigare arbetsplatser och det är inte något ovanligt, men fortsätter med att säga att många kollegor inte delar samma inställning. Respondenten menar att de upplever det som omständigt att inte längre kunna gå direkt till personen i fråga:

”För min del är det inga konstigheter. Jag har den vanan sedan tidigare på andra arbetsplatser. Däremot märker jag frustrationen hos de andra. Irritation att behöva gå via service desk och inte direkt till personen som man kunnat göra tidigare.”

En annan av respondenterna anser också att denna förändring inte har accepterats fullt ut av alla och följs där av inte av alla. Orsaken till motståndet anser respondenten grundar sig i att det har varit svårt att hantera den förändringen och att den upplevs som påtvingad från leverantörens håll. Respondenterna menar att av de anledningarna samt att de inte upplever nyttan har service desk inte accepterats av alla.

Upplevelsen med service desk ger splittrade svar, då en annan respondent menar att de till större delen kommunicerar via de utsedda kontaktpersonerna och inte direkt med teknikerna, men anser också att det kanske inte strikt har följts av precis alla. Respondenten fortsätter med att säga att den personliga upplevelsen är att det nog uppfattas som påfrestande för teknikerna då de vill fortsätta vara lojala mot de gamla kollegorna men blir styrda av förändringen.

Vissa av respondenterna anser att informationen gällande samarbetet har varit och är än idag bristande och otydlig i många fall. Att det råder en osäkerhet från deras sida, om vem som ansvarar för vad hos leverantören. Respondenten fortsätter och säger att den personliga uppfattningen är att majoriteten av de anställda hos kundföretaget anser att det är oklara roller.

Det respondenterna anser måste förändras och förbättras inom samarbetet är att förtydliga informationen, kommunicera mer och att man gemensamt fattar beslut. En respondent anser att det måste ske en förändring inom de områdena, för att uppnå de gemensamma målen:

”Vi måste förändra!

Önskevärt vore att vi känns som ett team, inte vi och dem. Att vi har gemensamma mål, möten, handlingsmöten och dialog.”

Samtliga respondenter anser att förväntningarna på leverantörens sida varit orealistiska. En respondent menar att det har funnits ambitioner för att skapa en ökad förståelse kring förväntningarna, men att de ännu inte har lyckats uppnå det målet. Respondenten fortsätter med att säga att det krävs förändring från båda parter om det ska lyckas. En annan respondent menar att en av anledningarna till att utfallet hittills inte uppnått tillfredsställelse är att projektet har ökat avsevärt än vad man hade hoppats på kostnads- och tidsmässigt. Detta anser respondenterna ha bidragit till att skapa en spänd relation mellan parterna. En annan respondent anser att en annan orsak är att det upplevdes som att leverantören inte kunde få fram kompetent personal.

4.3 Leverantörernas perspektiv

I den teoretiska referensramen framgår det att de externa intressenterna, leverantörerna och kunderna har olika intressen vid ett förändringsarbete. Leverantörernas kompetens och kunskap är mycket betydande faktorer i ett förändringsarbete. Kompetensen ska utnyttjas och samtidigt mötas upp av utbildning till berörda intressenter i den komplexitet som det nya utvecklingsarbetet innebär. Samtliga intressenter har krav och önskemål på hur det ska ske. Leverantörernas syn, deras krav, önskemål och förväntningar är därför också intressanta att beakta för att ge en spridning i frågan och generera en mer kvalitativ uppfattning och slutsats i hur förväntningar kan hanteras i förändringssammanhang. Resultatet är uppdelat i tre kategorier: förändringsarbete, förväntningar och förändringsacceptans.

4.3.1 Förändringsarbete

En tydlig vision för samarbetet anser även leverantörerna vara en viktig förutsättning för ett lyckat förändringssamarbete. En respondent menar att visionen som kunderna förmedlade var att minska kostnaderna för hela organisationen och skapa effektiva lösningar, bland annat inom IT-organisationen. Detta på grund av en följd av ett antal förändringar inom kundens organisation och omvärld. En annan respondent svarade att visionen och syftet med samarbetet är att driva deras (kundens) IT-verksamhet.

Inledningen av samarbetet anser respondenten dock var en utmaning. Mycket på grund av otydligheter från början menar en av respondenterna. Man fick ägna tid åt att planerera, ta fram syfte och utvärdera, om vi har förstått allt som ska göras och det som lovades vid förhandlingarna, säger en respondent. Samma person säger att det gick bra till en början:

”Funkade bra från början, vi var ett ganska tajt gäng som jobbade ihop i flera månader.”

Respondenten fortsätter med att påvisa fler utmaningar man möttes av i början på förändringsarbetet. Förändringar i personalstyrkan internt och hos kunden var en avgörande faktor då flertalet nyckelpersoner lämnade, väcktes många frågor och funderingar kring ansvarsområden. En annan respondent anser att få samarbetet att fungera bra tillsammans, tillgodose bådas intresse samt att se till att kunden blir nöjd i slutändan, har varit utmanande.

En av respondenterna menar att det saknades en involverad ledning och styrgrupp och att de borde ha använt sig mer av dem. Respondenterna anser att man hade kunnat göra det annorlunda redan från början, exempelvis att få träffa fler personer från den övriga organisationsledningen, framför allt hos kunden och även få träffa en större del av verksamheten:

”Företagsstrategin och ledningen hade annan agenda än IT-organisationen och strategin. Från vår del borde vi haft med dem mer.”

4.3.2 Förväntningar

Båda respondenter anser att de har haft förväntningar på samarbetet. En baserar dem på hur samarbetet såg ut i början, den andra på förutsättningarna efter en tid in i samarbetet. En annan av respondenterna, säger att dennes förväntningar var att göra ett effektivt och bra jobb och på så sätt öka kundens tillfredsställelse:

”Min förväntning var att det skulle bli bättre än innan och att kunden skulle bli nöjd.”

Respondenter fortsätter med att säga att det även framgått mycket tydliga förväntningar från kunden på en aktiv kundnärvaro och att det förväntades att synas på plats.

4.3.3 Förändringsacceptans

Respondenterna anser sig vara positivt inställda till förändring då det utgör en stor del av deras arbete. De förstår också betydelsen av att vara föränderlig och dynamisk då man förväntas vara det inom deras bransch. En respondent säger såhär:

”Har inga problem med det eftersom det är en naturlig del av tillvaron i denna bransch”

Om kommunikationen internt i organisationen och externt med kunderna inom ramarna för detta samarbete så ansåg båda respondenter att den kan förbättras; att man är mer tydlig och att man försöker talar samma språk. De menar på att de upplever det som att man för tillfället inte är samspelade och ser på saker på olika sätt.

På frågan om hur respondenterna upplever motivationen svarar de att de upplever att motivationen i samarbetet varit mycket hög, trots meningsskiljaktigheter om bland annat ansvarsfrågor. Dock anser en av respondenterna att motivation är individuellt och svårt att styra över.

5. Analys

I detta avsnitt presenteras studiens analys. Avsnittet inleds med analys av kundernas perspektiv i förhållande till den teoretiska referensramen och avslutas med analys av leverantörernas perspektiv.

5.1 Analys av kundernas perspektiv

I enlighet med hermeneutiken följer nedan en analys av kundernas perspektiv som presenteras under fyra kategorier: förändringsarbete, förväntningar, förändringsacceptans och förändringsmotstånd.

5.1.1 Förändringsarbete

Vid genomförandet av förändringsarbeten är det mycket viktigt att få berörda medarbetare att förstå behovet av förändringen och att de ska få en tydlig mental bild av vad man vill uppnå (Sörqvist, 2004), vilket även framgår av undersökningen som en förutsättning för att de ska kunna bedriva ett förändringsarbete på ett effektivt sätt. Det är också viktigt att hålla denna bild, visionen; enkel, tydlig och kommunicera ut den genom alla kanaler så att det når samtliga berörda av förändringen (Kotter, 1995; Sörqvist, 2004). Av undersökningen framgår det att de berörda upplevde att visionen inte var tillräckligt tydlig och i vissa fall framgick den inte alls. Genom att kommunicera ut en vision till de berörda, informerar man dem om behovet till och nytta med förändringen, på så sätt skapar man en känsla av delaktighet och minskar på osäkerheten hos medarbetarna (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Alternativet blir att motstånd till förändringen skapas, på grund av bristande kunskap, ryktesspridning på grund av osäkerhet och att individer tappar motivationen då de inte upplever delaktighet i förändringsprocessen (Sörqvist, 2004). Det framkommer i undersökningen att man inte var så visionär, snarare mer handfast, att förändringen gällde en effektivisering. Det är viktigt att man övertygar de anställda om att det är ett stort behov för organisationen att förändras i takt med omvärlden och nya krav som växer fram och att de på så sätt upplever förändringen som nödvändig (Kotter, 1995).

Fysisk närhet uppmuntrar till kommunikation, medan distans gör det motsatta (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att förmedla visionen i muntlig och skriftlig form är ett kraftfullt sätt att informera de berörda samt skapa engagemang och trovärdighet för förändringen (Kotter, 1995). Undersökningen antyder att kommunikationen av visionen kunde ha gjorts på ett annorlunda sätt och mycket tidigare i processen, för att förhindra att det förekommer svårigheter som eventuellt kan uppstå med en personalomställning.

Kommunikation innebär ömsesidigt utbyte av information (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Intern och extern kommunikation anses vara en framgångs- och motivationsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Sörqvist, 2004). Det är ett viktigt medel för styrning, kontroll och samordning (Sörqvist, 2004). Människor som är upplysta och kontinuerligt har insikt i vad som sker, upplever en större trygghet i nya situationer. Bristfällig information är ett hinder för att lyckas med förändringsarbetet (Angelöw, 2010; Bruzelius & Skärvad, 2000; Kotter, 1995). Undersökningen påvisar att det har förekommit perioder av osäkerhet under samarbetet mycket på grund av otydliga riktlinjer, men att vid perioder där man kommunicerat effektivt och ömsesidigt så har det fungerat bättre.

5.1.2 Förväntningar

Då ett förändringsarbete sker i en heterogen miljö, med flera intressenter så är det viktigt att man förmedlar visionen till båda parter för att motverka att eventuella motsättningar och meningsskiljaktigheter uppstår i samarbetet (Jacobsen & Thorsvik; Sörqvist, 2004).

I undersökningen framgår att det förväntningarna varit väldigt höga. Detta i kombination med att en otydlig vision kommunicerats ledde till att det uppstod olika förväntningar på individ nivå. Uppfyllda förväntningar kan också upplevas som obstruktion av leverantören.

Konsekvensen av en vision som inte är verklighets- och verksamhetsförankrad, är att missnöjet med förändringen tenderar att öka (Bruzeliuss & Skärvad, 2000). Idag ställer kunderna mycket högre krav än tidigare då en ökad kunskap, stark vilja och tro på den egna styrkan, har med tiden växt fram hos kunden. Detta faktum resulterar i att kundernas förväntningar ökar då de kräver mer kvalité, värde och service från leverantörerna (Magoulas & Pessi, 1998; Sörqvist, 2004; Papazoglou & Ribbers, 2006). Det framgår att alla förväntningar inte har infriats, så som kunden önskat.

5.1.3 Förändringsacceptans

Att uppnå en god acceptans hos de berörda i ett förändringsarbete är en viktig förutsättning för att lyckas med förändringen. Desto mer positivt inställda de är, desto mer motiverade och delaktiga är de i förändringsprocessen (Angelöw, 2010; Kotter, 1995; Sörqvist, 2004).

I undersökningen framkommer det att samtliga respondenter är positiva till förändringar och ser det som en naturlig del av arbetet och vardagen. Dagens organisationer måste vara villiga att förändra sig om de vill stå sig konkurrenskraftiga (Bruzeliuss & Skärvad, 2000; Papazoglou & Ribbers, 2006). Det framkommer i undersökningen att samtliga respondenter är positiva till förändringar och ser det som en naturlig del av arbetet och vardagen.

Det finns många fördelar med att aktivt informera, kommunicera och upplysa människor om förändringen (Angelöw, 2010; Kotter, 1995; Sörqvist, 2004), vilket även framgår enligt det empiriska resultatet. Kommunikationen kan enligt respondenterna ske på flera olika sätt. Internt kommunicerar dem problemfritt genom att i de flesta fall kommunicera personligen med varandra. Med leverantörerna så sker kommunikationen till största delen bra via ett gemensamt forum, telefon, e-mail och även personliga möten. Människor av samma organisationskultur kommunicerar mycket bättre med varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Undersökningen antyder att det förekommit otydliga kommunikationskanaler. Gränssnitten, så som beställnings- och ändringsformulär, har inte alltid accepterats av båda parter. Situationen kan upplevas som väldigt formell och krånglig.

Förändringsacceptans beror mycket på grund av den organisationskulturen man har, är den positiv till förändring tenderar de anställda också uppleva större acceptans. Den anställdes egen värdering speglar ofta de kulturella värderingarna i organisationen (Bruzeliuss & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2008). I undersökningen framgår att införandet av en outsourcingleverans varit komplex. Det gäller så väl det som skulle införas som själva införandeproceduren. Komplexiteten resulterar i att förändringarna upplevts som omständiga, vilket skapat en mindre positiv upplevelse.

Om medarbetarna i en organisation upplever en tveksamhet till förändringsmotiven, så kan det i sin tur skapa förändringsmotstånd (Angelöw, 2010; Bruzelius & Skärvad, 2000; Sörqvist, 2004). Undersökningen påvisar att förändringsbehovet till en början inte upplevdes tillräckligt starkt. Detta kan bero på att visionen var diffus samt att alternativen inte varit tillräckligt utvärderade och kommunicerade.

5.1.4 Förändringsmotstånd

Förändringar möts ofta av motstånd (Bruzelius & Skärvad, 2000). Det kan bero på många olika faktorer, som bristande kommunikation och information. Om de berörda inte ser nyttan och behovet med förändringen eller att den inte leder till en förbättring och istället innebär en försämring för individen, så skapas det motsättningar och förändringen upplevs som negativ (Angelöw, 2010; Bruzelius & Skärvad, 2000; Sörqvist, 2004). Undersökningen antyder att motiven och nyttan varit otydligt och svagt kommunicerade. För enskilda individer kan förändringsinitiativen, vid enstaka tillfällen, komma att upplevas som påtvingade.

Förändringar som är påtvingade och inte gör de anställda delaktiga i förändringsprocessen samt att man är lyhörd för deras åsikter, sannolikt kommer att misslyckas med det resultat man vill uppnå (Kotter, 1995; Sörqvist, 2004). Undersökningen påvisar att ingen av parterna skapat processer för att ta hand om innovationer och nytänkande. Forum har inte funnits att tillgå där nämnda områden behandlats. Det har funnits tillfällen där idéer framkommit, vilket upplevts som positivt, men ingen formell idéskapandeprocess eller innovationsprocess.

Ur osäkerhet eller upplevt hot så skapas det ett motstånd (Kotter, 1995; Sörqvist, 2004). Undersökningen antyder att samverkansmodellen inte har varit dokumenterad eller tillräckligt kommunicerad. Detta har skapat en stor osäkerhet om hur samverkan mellan organisationerna skulle ske. Osäkerheten har delvis kunnat pareras genom att man muntligen informerat och utbildad inom olika områden.

Om de attityder och metoder som förekommer i förändringsprocessen inte stämmer överrens med kulturen inom organisationen, så möts den av motstånd (Angelöw, 2010; Bruzelius & Skärvad, 2000; Sörqvist, 2004). Det är svårt att ändra den rådande kulturen i organisationen eftersom ändringar i människans agerande måste ske först (Kotter, 1995). Undersökningen visar att det har uppstått svårigheter med att acceptera alla förväntningar på grund av att organisationerna har olika kulturer. Flera möten där man diskuterat oliktankande och förväntningar har genomförts. Gradvis har förståelsen ökat, dock inte i den takt man kunnat önska.

För att minska förändringsmotstånd vid en förändring är kundtillfredsställelse en viktig faktor. Kunderna har en viktig och många gånger avgörande betydelse för förändringsarbete. Det är deras åsikter och upplevelser som avgör hur lyckat en förändring är (Sörqvist, 2004). Då det av undersökningen framgår att förväntningarna inte har infriats i den mån man hoppats på har inte heller resultatet upplevts som tillfredsställande.

Individens motivation påverkar även uppfattningen, om en förändring upplevs som negativ eller positiv. Kundens motivation är också en viktig och avgörande faktor som påverkar det slutliga utfallet, då det även styr dennes förmåga att vilja prestera (Bruzelius & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Undersökningen visar att motivationsgraden varierat från individ till individ. Motivationsgraden har också varierat beroende på i vilket skede förändringen varit.

För att främja acceptans är det i teorin argumenterat för att ledningens engagemang och beteende är mycket viktigt, då man genom aktiv synlighet uppmuntrar de anställda till förändringen (Kotter, 1995). Undersökningen påvisar starka önskemål om att individer i ledande ställning skulle vara mer aktiva. Ståndpunkten kan härledas till att båda parterna genomgick upprepade personalskiften.

5.2 Analys av leverantörernas perspektiv

I enlighet till hermeneutiken så följer nedan följer en analys av leverantörernas perspektiv som presenteras utifrån tre kategorier: förändringsarbete, förväntningar och förändringsacceptans.

5.2.1 Förändringsarbete

En tydlig vision är en förutsättning för att kunna bedriva ett lyckat förändringsarbete. En vision måste således kommuniceras till samtliga berörda av förändringen (Kotter, 1995; Jacobsen & Thorsvik, 2008), vilket även framgår av undersökningen som en viktig förutsättning för ett lyckat förändringsarbete.

Det är också viktigt att hålla denna bild, visionen: enkel, tydlig och kommunicera ut den genom alla kanaler så att det når samtliga berörda av förändringen (Kotter, 1995; Sörqvist, 2004). Undersökningen påvisar att leverantörens vision om samarbete baseras på standardiserade modeller. Detta kan upplevas stelbent och med en stor och omfattande leverans blir visionerna lätt svår kommunicerade. Standardiserade modeller är också av naturen generella för att passa många situationer.

Att aktivt kommunicera visionen och använda sig av flera olika metoder, muntliga och skriftliga är viktigt då den ursprungliga bilden tenderar att förändras med tiden (Bruzelius & Skärvad, 2000). Undersökningen visar att på grund av personalomställningar, där nyckelpersoner som medverkat i samarbetet sedan starten lämnade samarbetet, ledde till att kunskapen kring samverkan upplevdes som svårtillgänglig.

5.2.2 Förväntningar

Kundens förväntningar har ofta en stor inverkan på den tillfredsställelse som de upplever med resultatet (Sörqvist, 2004), vilket även empirin beskriver. Förväntningarna kan påverka kundens upplevelse och bedömning på många olika sätt. Slutsatser om hur vida ett samarbete är framgångsrikt och lyckat beror på hur väl leverantören har lyckats leva upp till kundens förväntningar och de blivit nöjda med utfallet (Sörqvist, 2004). Undersökningen visar att man hade ambitioner att leverera utefter kundens förväntningar och på så sätt göra kunden nöjd.

En tydlig kommunikation av krav, behov och önskemål i ett samarbete är viktigt (Kotter, 1995; Sörqvist, 2004). Undersökningen antyder att det har framkommit önskemål om att tydliggöra de förväntningar som råder samt att kommunicera ut dem mer effektivt, för att säkerställa en förståelse för och medvetenhet om förväntningarna.

5.2.3 Förändringsacceptans

Att uppnå acceptans bland medarbetarna vid en förändring är viktigt (Angelöw, 2010; Kotter, 1995; Sörqvist, 2004). Av undersökningen framgår det att då förändring är en naturlig del av vardagen och branschen, så är man redan erfaren och har kunskap om vad ett förändringsarbete innebär och hur man driver det. En positiv inställning till förändring uppstår ofta när den anställda upplever det som en förbättring eller har tidigare positiva erfarenheter och kunskaper om förändringar (Angelöw, 2010; Sörqvist, 2004), vilket även undersökningen påvisar. Det är även viktigt att medarbetarna känner sig motiverade i en förändring då motivationen påverkar prestationen (Bruzeliuss & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2008), vilket undersökningen indikerar. Det framgår även att motivationsgraden är varierande.

	Förändringsarbete	Förväntningar	Acceptans	Motstånd
Kund	Otydlig vision Otydlig information Bra intern kommunikation Externa kommunikationen kan bli bättre	Kvalitén av tjänsten Bemötande Proceduren	Förändringsbenägna Gillar förändring Viktigt med nyttan Synlig ledning Delaktighet Information och kommunikation är viktigt	Ser inte nyttan Bristande information & kommunikation
Leverantör	Haltande kommunikation Tydlig vision Otydlig information	Egen prestation Att göra kunden nöjd Leverera tillfredsställande samt värna om verksamhetens intressen	Förändringsbenägna Hög acceptans Synlig ledning Information & kommunikation Dialog	Varierande motivationsgrad

Figur 11: Sammanställande tabell av empiri och analys

6. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras det empiriska resultatet i relation till teorin.

Diskussion förs om förväntningarna och förändringsacceptansen som uppstår vid införandet av en förändring, vilka faktorer som är avgörande samt hur dessa kan hanteras.

För att bedriva ett framgångsrikt förändringsarbete är det mycket viktigt att man har förståelse och kunskap om, orsakerna till och nyttan med förändringen. I situationer där förändringen sker med flera intressenter uppstår det genast en ökad komplexitet, då miljön är heterogen och påverkar således flexibiliteten hos organisationen samt i projektet (Bruzelius & Skärvad, 2000). Detta stämmer med den uppfattning som återges i empirin, då två olika företagskulturer ska samarbeta med varandra i en outsourcingleverans.

Situationer som involverar flera parter, exempelvis en kund- och leverantörsrelation, kräver således att man skapar en ökad kunskap om projektets olika intressenter, deras krav och förväntningar. Det betraktas som en kritisk aktivitet som avgör framgången för en förändring (Bruzelius & Skärvad, 2000). Analysen görs med hjälp av brainstorming, som syftar till att identifiera de individer/grupper som påverkas av förändringen, deras respons samt önskevärda och nödvändiga attityder för att förebygga förändringsmotstånd (Sörqvist, 2004). Genom att kartlägga dessa nämnda faktorer skapar man en ökad förståelse och kunskap om intressenters krav och förväntningar, då det framgår av studien att alla intressenter inte upplever behovet av att behandlas på samma sätt, samt att alla intressenter inte heller är lika viktigt för projektet. Uppdelning av intressenter i olika grupper, utifrån relevans, attityder, krav och förväntningar hjälper till att senare avgöra hur man ska hantera dem. Då vissa intressenter kan vara mer betydande för projektet än andra, är det bra att göra en bedömning av alla intressenters roller och hur man kan skapa förutsättningar för att göra dem tillfredsställda (Sörqvist, 2004).

Skillnader i organisationskultur är faktorer som i sin tur bidrar till att det förekommer skillnader i förväntningarna mellan intressenter. Kundens tillfredsställelse av samarbetet och resultatet påverkas i stor utsträckning huruvida förväntningarna har infriats (Sörqvist, 2004), vilket även framgår av empirin. Ett svårhanterligt fenomen som tenderar att uppstå i förändringsarbeten av olika slag, är att intressenter upplever ett visst missnöje, trots att det uppnådda resultatet är av god kvalitet, då individens förväntningar inte överensstämmer med själva utfallet. Ett relativt vanligt problem med kunders förväntningar är att de ofta är felaktiga, vilket innebär att dennes upplevelse och bedömning också är felaktig (Sörqvist, 2004). Dessa situationer är viktiga att uppmärksamma då lösningen ofta inte ligger i att eftersträva ett bättre bemötande av kundens krav, utan att snarare upplysa och utbilda kunden för att därigenom förändra kundens förväntningar till att bli mer realistiska och rättvisande (Sörqvist, 2004). Det har framgått av tidigare studier att kunderna idag har betydligt högre krav och förväntningar än tidigare på grund av en ökad tro på den egna styrkan (Papazoglou & Ribbers, 2006; Magoulas & Pessi, 1998). Detta stämmer bra överens med den bild som framgår av det empiriska resultatet, vilket tyder på att det idag krävs en ökad anpassning utefter kundernas krav. I studien framgick det att intressenternas höga förväntningar förändrades under en längre tid, då omständigheterna förändrades.

Kundens förväntningar grundar sig i stor utsträckning på faktorer som; kostnad för tjänsten, verksamhetens image och tidigare erfarenheter av liknande tjänster.

Ju mindre erfarenhet med likande tjänster (förändringar) desto större är risken att de kommer att uppleva ett missnöje trots att det uppnådda resultatet är bra (Sörqvist, 2004).

Leverantörens förväntningar är mer fokuserade på den egna prestationen. Förväntningar på att prestera utifrån kundens förväntningar och att göra detta på ett tillfredsställande sätt så att kunden blir nöjd, samt att värna om den egna verksamhetens intressen.

Detta stärker återigen stärker argumentet om att en tydlig förändring har skett på senare tid, från att ha haft en leverantörsmarknad till en kundmarknad som vi har idag (Papazoglou & Ribbers, 2006; Magoulas & Pessi, 1998).

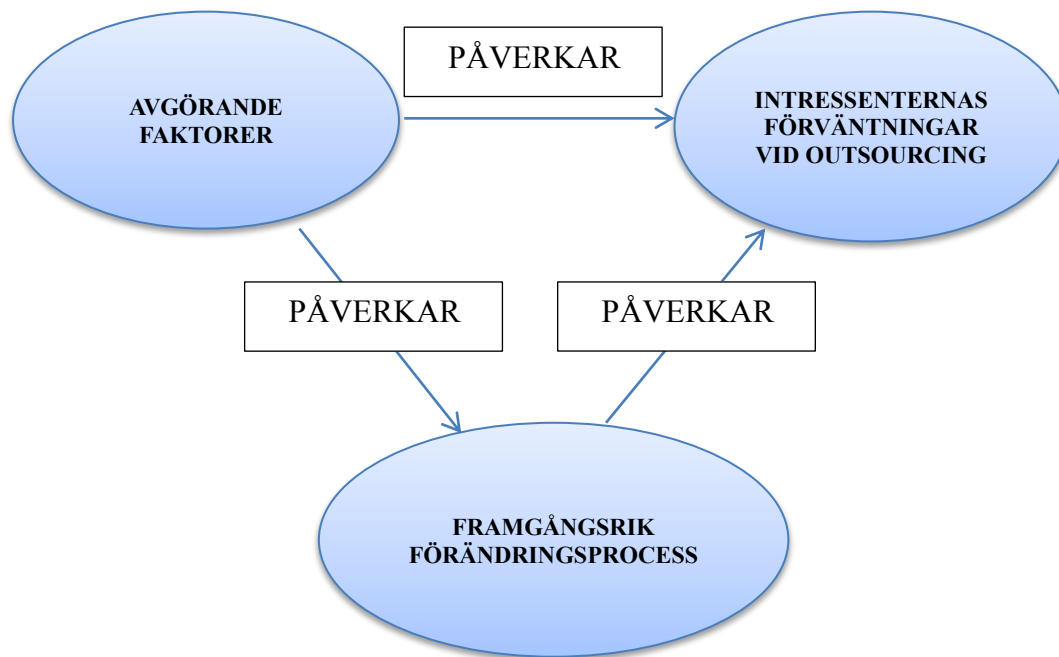
Då det förekommer skillnader i förväntningarna, beroende på vem intressenten är (kund eller leverantör), skapar detta förutsättningar för meningsskiljaktigheter i ett nära samarbete.

Således påverkar skillnaderna även andra aspekter av samarbetet, och kan leda till negativa effekter, så som konflikter. För att undvika sådana situationer förespråkar teorin att en kontinuerlig dialog och kommunikation sker mellan parterna. Kommunikationen sker bäst i fysisk form då man tenderar att upplevas som mindre formell (Bruzelius & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vid distanskommunikation bör man tillämpa muntliga och skriftliga metoder, för att säkerställa att all information finns tillgänglig vid ett senare skede eller för att informera nya medarbetare. Kommunikationsproblem uppstår i situationer då individen inte har mottagit eller förstått informationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Exempelvis kan man genom att kommunicera via telefonsamtal och mail, undvika tvetydligheter och kommunikationssvårigheter i ett viktigt samarbete. Som tidigare nämnt i diskussionen grundar sig ofta förväntningar i en subjektiv bedömning om hur man upplever något, vilket i sin tur grundar sig i faktorer som tidigare erfarenheter och kunskap om tjänsten eller situationen (Bruzelius & Skärvad, 2000). Detta kan den mer erfarna organisationen, i samarbetet, ta på sig att undersöka närmare vid uppstarten genom att tillämpa djupintervjuer med kunderna och leta efter kundparametrar (VOC), samt att ”utbilda” kunden, genom tydliga processbeskrivningar för arbetssättet (exempel från tidigare samarbeten med andra kunder).

Tidigare studier visar att skapa eller att ha en förändringsacceptans är en annan mycket viktig faktor som avgör om ett förändringsarbete kan anses lyckat (Dahlstrand & Leandersson, 2011). Även inom detta område förespråkas tydlighet i informationen och kommunikationen då individer tenderar att uppleva större trygghet när de är informerade om något (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det framgår i empirin att otydliga riktlinjer samt bristfällig intern- och extern kommunikation och informationsspridning har lett till svårigheter vid hantering av utmaningar som uppstått i samarbetet. Detta kan också resultera i negativa effekter så som konflikter, motstånd och låg motivationsgrad. En kontinuerlig kommunikation och dialog mellan kund och leverantör är ett sätt att hantera motstånd på, vilket påverkar hur ny information uppfattas, det vill säga om den är tydlig eller otydlig. Följaktligen engagerar det individerna och de upplever en större delaktighet, som är en mycket viktig förutsättning för att uppnå en god förändringsacceptans. Detta medför en ökad motivation som resulterar i en bättre arbetsprestation och är en viktig förutsättning för att förändringsarbetet ska anses vara lyckat. Dessa nämnda faktorer påverkar således individens förväntningar. Det är av stor betydelse för bland annat den subjektiva förväntningen att individer upplever en tillfredsställelse med sin egen och den kollektiva prestationen samt resultatet (Kaufmann & Kaufmann, 2000).

Förändringsacceptansen, liksom förväntningarna är beroende av kunskap och erfarenhet om tidigare förändringar och förändringsarbete. På grund av bristande erfarenhet av liknande situationer och samarbete, kan motstånd uppstå. Då kunskap anses vara en grundförutsättning för att påverka attityder är det av stor betydelse med kompetensöverföring i samarbetet (Sörqvist, 2004). Detta härleder till en underlättning för hantering av förändringen och således även förutsättningarna för ett bra samarbete.



Figur 12: Relationen mellan förväntningar och påverkan

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de avgörande faktorerna som påverkar intressenters förväntningar grundas sig i stor utsträckning på; intressenternas kompetens, intern och extern kommunikation och information, samt procedur och motivation. Dessa faktorer påverkar således även förändringsprocessens framgång, då det är av stor betydelse att man skapar en gemensam förståelse om förändringens helhet. Vidare är det dessutom viktigt att förväntningarna som uppstår under förändringsprocessen är realistiska och att intressenterna bedriver en effektiv kommunikation, vilket i sin tur skapar en lägre osäkerhet och eventuella tvetydligheter. Studien har dessutom påvisat att en framgångsrik förändringsprocess har en central roll för att uppnå nöjdhet hos intressenterna, då deras förväntningar påverkas av det faktiska utfallet. Om förändringsprocessen upplevs som lyckad påverkas intressenternas förväntningar. I studien framgick det att förväntningarna på förändringsprocessen inkluderade; servicen, att den ska hålla en hög kvalitet, resultatet i leveransen, att det är meningsfullt, samarbetet, att det skapas ett långsiktigt partnerskap samt att det råder en ömsesidig acceptans av förändringen.

7. Slutsats

I detta avsnitt redogörs studiens slutsatser och frågeställningen besvaras.

Avslutningsvis redogörs ett tänkbart förslag på fortsatta studier inom området

Förändring mellan flera intressenter är utmanande. Den kräver att fler aspekter beskådas i relation till kundens och leverantören samarbete.

Lyckade förändringar förutsätter intressenternas acceptans och åtagande.

Lyckade förändringar grundar sig i intressenternas förståelse om orsak och effekter.

Förväntningar är nära besläktade med motivation.

De vanligaste förväntningarna är *subjektiva förväntningar*, oftast grundade på individens eget motiv.

Förväntningar tenderar att förändras under längre tid.

7.1 Vilka förväntningar går att identifiera vid införandet av en förändring mellan två intressenter i en outsourcingleverans?

Förändringsprocessens framgång reflekteras i att outsourcing intressenterna blir nöjda. Dessa sociala förhållanden reflekteras i följande aspekter:

- Vilja för långsiktigt samarbete
- Hög kvalité på service
- Meningsfullt resultat av leverans
- Win-Win relationer

7.2 Vilka faktorer är avgörande och påverkar de vårt sätt att hantera förändringar i en outsourcingleverans?

De avgörande faktorerna påverkar starkt förändringsprocessens framgång. Detta reflekteras i följande aspekter:

- Gemensam förståelse
- Realistiska förväntningar
- Effektiv kommunikation mellan kunder & leverantörer
- Låg osäkerhet
- Låg tvetydighet

7.3 Vilka faktorer påverkar intressenternas förväntningar vid outsourcing?

Följande faktorer skapar grunden för att åstadkomma nöjda intressenter i en outsourcingleverans:

- Outsourcing avtalet
- Leverantörens kompetens
- Frekvent och nyanserad kommunikation
- Tydlig information
- Tydlig metodik
- Motivation (Engagement)

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Nu när jag har genomfört arbetet med denna uppsats och dragit slutsatser utifrån vissa aspekter och frågeställningar, så kan fortsatta studier belysa de mindre positiva effekterna av en förändring. Förslagsvis:

Konflikthantering

All form av förändring är potentiella källor till konflikter, pga. förändringens komplexa natur. Jag beskriver det mer utförligt i arbetet där jag nämner det som effekter av en förändring, betydelsen av att förstå effekterna och proaktivt arbeta med att hantera dem, genom bl.a. kommunikation, lyhördhet och delaktighet. Det finns många stora utmaningar med de nämnda faktorerna, bl.a. utifrån en infologisk och sociokulturell aspekt och konflikter kan därmed uppstå. En vidare studie kan därav behandla frågor som rör dessa konflikter och hur de kan hanteras. Intressanta frågor kan vara:

- *Vilka konflikter och paradoxer förekommer inom de olika relationerna i FEM-modellen?*
- *Vad finns det för effekter av konflikter?*
- *Vilka metoder kan användas som preventiva metoder vid konflikthantering?*

8. Referenser

Böcker:

- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete*. Stockholm: Natur & kultur
- Backman, J. (1998). *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Balic, M. & Ottersten, I. (2010). *Effektstyrning av IT: Nyttan uppstår i användningen*. Liber AB
- Beckhard, R. & Harris, R. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. 5: th edition. Addison- Wesley
- Burell, K. & Kylén, J. K. (2003). *Metoder för undersökande arbete- Sju-stegsmodellen*. Stockholm: Bonnier
- Burnes, B. (2009). *Managing change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. 5:e upplagan, Prentice Hall.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Davidson, B., & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (2003). *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar- Introduktion i organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2000). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Papazoglou, M.P. & Ribbers, M.A. (2006). *e-Business- Organizational and Technical Foundations*. West Sussex: Wilay
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur

Artiklar:

Dahlstrand, M. & Leandersson, S. *Förändringsacceptans vid införandet av en förändring- Förslag på faktorer, aktiviteter och dess tillämpning för en högre förändringsacceptans hos medarbetarna*. Masteruppsats. Institutionen för Tillämpad IT. Göteborgs Universitet. (2011)

Fichman, R. G. & Kemerer, C. F., *The illusory diffusion of innovation: an examination of assimilation gaps*. Information Systems Research. Vol. 10, Issue. 3 (1999)

Kotter, J.P. *Leading Change- Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review (1995)

Magoulas, T. & Pessi, K., Strategic IT-management. Del 1-3 Doctoral Thesis (in Swedish). Department of Informatics, Gothenburg University (1998)

Mohlin, N. *Kritiska faktorer för ledning av en förändring vid implementering av molntjänster*. Masteruppsats. Institutionen för Tillämpad IT. Göteborgs Universitet (2011)

Magoulas, T., Pessi, K. & Svärdström, J. *Framework for understanding Enterprise Morphology*. Department of Informatics, Gothenburg University (2006)

Internet:

George Bernard Shaw, ett citat från Quatationsbook
<http://quotationsbook.com/quote/5807/> (2012-05-18)

Intervjuer:

Telefonintervju med 1 person från leverantör, maj 2012

Intervju med 1 person från leverantör, maj 2012

Intervju med 2 personer från kund, maj 2012

Telefonintervju med 1 person från kund, maj 2012